Eesmärk

Eliyahu M. Goldratt
Jeff Cox

PIDEVA ARENGU PROTSESS

"Eesmärk" on põnevusromaani [illegible] muutnud kogu Läänemaailma [illegible] väljaannetes tituleeritud [illegible] geeniuseks (*Businessweek*). [illegible] töötavatele sõpradele, miks mitte [illegible] relvaks kaasaegses konkurentsis.

Peategelane Alex Rogo on tehase juht, [illegible] parandada. Aga tehas on võtnud [illegible] Talle on antud 90 päeva, et tehast [illegible] ning sajad inimesed võivad jääda tööta. [illegible] — tema füüsikaõpetajaga ülikooli päevilt, [illegible] mõttemallidest ja leida olukorrale lahendus.
Alexi lugu ei ole lihtsalt põneva [illegible] sõnum kõigile, kellel on kokkupuudeid [illegible] millele toetub Piirangute Teooria [illegible] juhtimisfilosoofia.

Raamatu autor Eliyahu M. Goldratt [illegible] organisatsioonide juhtimise alal. [illegible] sündmuseks ärimaailmas juba üle [illegible]

Eestikeelse väljaande ilmumist on toetanud

EESTI TELEFON NORMA BALTIKA KALEV

"Kõige praktilisem raamat, mida ma [illegible]

""Eesmärk" sundis mind järgmise [illegible] mis Goldratt Piirangute Teooria [illegible]

"Juturaamatuna on ta üsna haarav [illegible] Kombinatsioonina neist kahest on [illegible]

"Teie raamat ei ole enam romaan [illegible] hoolikalt Alex Rogo iga sammu ja [illegible] on ainuke vahe teie raamatu ja minu elu vahel [illegible] tulnud..."

Eliyahu M. Goldratt · Jeff Cox

Eesmärk

Eesmärk

Eliyahu M. Goldratt
Jeff Cox

Eesmärk

PIDEVA ARENGU PROTSESS

Eliyahu M. Goldratt

Jeff Cox

FONTES

NORTH RIVER PRESSI VOLITATUD ESINDAJA

Tõlkinud: Mart Trummal
Toimetanud: Heiti Pakk
Kaanekujundus: Kristjan Mändmaa

© Eli Goldratt 1984, 1986, 1992, 1993

Tõlgitud väljaandest:
Goldratt, Eliyahu M.
Goal: Process of Ongoing Improvement
Gower Publishing
Gower House
New ed of 2Rev.ed
I. Title II. Jeff Cox
ISBN 0–566–07418–4

© Tõlge eesti keelde:
Avraham Y. Goldratti Instituut 1998
OÜ Fontese Kirjastus, Pk. 14, 50111 Tartu 1
OÜ Greif Trükikoda, Kastani 38, 50410 Tartu
ISBN 9985–9012–9–0

Saateks eestikeelsele väljaandele

"Eesmärk" on raamat, mis sõna otseses mõttes on muutnud tuhandete inimeste ja ettevõtete elukäiku üle kogu maailma. Ilmumisest alates (1984) hakkas ta 'põrandaaluse bestsellerina' levima arvukates kordustrükkides. Praeguseks on "Eesmärk" tõlgitud kõikidesse levinud keeltesse, ta on lülitatud mitmetes ärikoolides kohustusliku kirjanduse hulka ning teda loetakse ning analüüsitakse ettevõtetes kõigil juhtimistasanditel. Ka Eesti ettevõtjate ja juhtide seas on "Eesmärgi" ja selles leiduvate ideede austajaid, kes on tõlke ilmumist toetanud. Nende nimed on trükitud raamatu kaanele. Erilist tänu tuleb avaldada Toomas Tirsile, kes tutvustas Goldrati loomingut esimesena Eestis.

Miks just see raamat on 15 aasta jooksul poolehoidjaid ja järgijaid aina juurde võitnud, samal ajal kui populaarsed juhtimisteooriad vahetuvad peaaegu igal hooajal nagu moerõivad? Selles "tööstusromaanina" esitatud käsitluses ei kuuluta autor, et on leiutanud mingi enneolematu imerohu kõikide juhtimisprobleemide lahendamiseks. Miks siis ikkagi "Eesmärk" rabab lugejat oma uudsusega? Miks ikkagi teoses kirjeldatud sammude tulemusena ON probleemid alati lahenenud, kui neid on rakendatud reaalsetes ettevõtetes? Vastuse neile küsimustele saab leida raamatust kahel viisil: tuleb vaadata, *millest* ta räägib, ja teiseks, *millisel viisil* ta seda teeb. Märksõnadeks on *teadus* ja *haridus*.

Raamatu autor väidab, et "Eesmärk" on teaduslik käsitlus põhjustest ja tagajärgedest, mis valitsevad tööstust ja organisatsioone, ning uutest juhtimise põhimõtetest. Kuna vormilt ei meenuta teos mitte millegagi harjumuspärast "teaduslikku tööd", siis mida siin teaduslikkuse all silmas peetakse?

Teadus ei ole dr. Goldrati jaoks uute nähtuste avastamine või "objektiivse tõe" otsimine, vaid mõtlemise meetod selleks, et leida ja üle kontrollida võimalikult minimaalne arv eeldusi, mille abil saaks seletada võimalikult paljusid meid ümbritsevaid nähtusi. Reaalteadustes tä-

hendab see, et proovitakse leida põhjust, mille abil saab seletada võimalikult paljusid nähtusi kui tagajärgi. Miks ei võiks sama loogikat kasutada ka inimese loodud süsteemide, näiteks majandusorganisatsioonide puhul? Miks on levinud arvamus, et juhtimine on pigem kunst, mitte teadus? Miks meenutab juhi töö sageli tuletõrjuja tegevust?

Raamatus "Eesmärk" ja sellele kirjutatud järjes "Mitte vedamise pärast" (1994) demonstreerib dr. Goldratt hiilgavalt, et teaduslik meetod on rakendatav ka organisatsiooni juhtimises. Kasutades alusena vaid paari loogilist eeldust, on võimalik seletada tohutut hulka muidu seosetuna näivaid ilminguid, mis on tuttavad igale juhile. Käsitluse uudsus seisneb selles, et neile eeldustele ei ole varem sellist tähelepanu pööratud ning mõnedki põhitõdedeks peetud seisukohad hakkavad paistma teises valguses... Loogilised järeldused ja nende rakendamise tulemused on rabavad. Tegeldes tagajärgedega võitlemise asemel põhjustega, muutub juhi tegevus mõtestatuks ja kaoses tekib kord. Kuidas valitsevat arutust arukuseks muuta (*"How to make common sense out of non-sense"*) — see ongi "Eesmärgi" esimene sõnum.

Teiseks mõtestab raamat lugejale lahti hariduse tähenduse. Goldratt kirjutab ingliskeelses eessõnas: "Ainus viis, kuidas midagi õppida, on meie enda tuletatud järelduste kaudu. Lõplike järelduste esitamise abil saab parimal juhul vaid konkreetseid oskusi kujundada." Üks "Eesmärgi" keskne tegelane on Jonah, õpetaja, kes vaatamata oma põhjalikele teadmistele lahenduste kohta provotseerib peategelast Alexit neid ise tuletama. Sokratese kombel esitab ta õpilasele küsimusi, mitte hüüumärkidega lõppevaid väiteid.

Sedasama Sokratese meetodit on dr. Goldratt ise kasutanud ka raamatut kirjutades: lugeja jõuab ise vastusteni varem, kui Alex need leiab. Juhtides meid vastuselt vastusele, muutuvad autori ideed lugeja omadeks ja lugemise lustile lisandub kaasautori entusiasm. Selline peaks olema viis, kuidas koostada õpikuid ja viia läbi kursusi. Põhjalikumalt arendab dr. Goldratt õpetamise temaatikat edasi oma hilisemas romaanis "Kriitiline ahel" (1997).

Lõpetuseks veel autorist. Eliyahu M. Goldratt sündis 1948. aastal Iisraelis. Ta sündis ja kasvas üles koos noore riigiga ja on osa võtnud ka kolmest sõjast. Pärast füüsikadoktori kraadi kaitsmist Ben Ilani Ülikoolis jättis Eli paljulubava akadeemilise karjääri ning suundus Ameerika

Ühendriikidesse võimatuna tunduva eesmärgiga: õpetada Lääne tööstusettevõtetele õiget tootmise planeerimist. Kuidas need võitlused kulgesid, kirjutab ta ise oma "Saagas", mille oleme lisanud selle raamatu lõppu. Samuti on ära toodud tema raamatute nimekiri.

Aastate jooksul on Eli Goldratist saanud rahvusvaheliselt tuntud juhtimisteoreetik ja praktiline õpetaja. Teda tuntakse kui "pühade äridogmade" lõhkujat. Tema vastased nimetavad tema jõulisi esinemisi agressiivseteks, poolehoidjad teavad, et see tuleneb tegelikult tema kirglikust soovist õpetada inimesi iseseisvalt mõtlema. Keegi ei saa eitada, et ta on kõige kaasakiskuvam ja ebakonventsionaalsem esineja kogu ärimaailmas.

1986. aastal lõi dr. Goldratt Instituudi, rahvusvahelise organisatsiooni, mille eesmärk on loogilisel mõtlemisel põhinevate teadmiste loomine ja levitamine. Insituut on andnud haridust kümnetele tuhandetele inimestele kogu maailmas, võimaldades neil leida üles oma piirangud ning need ületada.

Piirangute Teooria, nagu Goldratt oma õpetust nimetab, on arenenud tootmise temaatikast kaugemale, ning on võimeline praeguseks andma praktilisi lahendusi kõikide oluliste lülide jaoks majandusettevõtte toimeahelas (tootearendusest kuni marketingi ja müügini). Lahendused on välja töötatud reaalsetes ettevõtetes (tuntuimad on Ford, General Motors, Intel, Samsonite jpt). Tavaliselt on autor kõik lahendused vormistanud mõneks raamatuks, et nad oleksid kättesaadavad võimalikult paljudele. Teema, mille lahendamisega Eli Goldratt praegu tegeleb, tundub olevat kõige strateegilisem probleem iga ettevõtte jaoks: kuidas erinevate juhtimistasandite ja allüksuste eesmärgid koondada ühte ettevõtte kui terviku eesmärgi huvides? Kuidas kõigi organisatsiooni osade iseseisev tegevus oleks suunatud terviku huvide teenimisele? Selle teema lahenduse kavatseb Eli Goldratt esitada uuel viisil: alates märtsist 1999 esineb ta satelliidi vahendusel otseülekandes loengute sarjaga. Nii on võimalik isiklikult kohtuda selle suurepärase raamatu autoriga ka Eestis, loodetavasti kuulata ka otsetõlget.

Seniks saagem osa maailmast, kuhu "Eesmärk" meid juhatab. Head õppimist!

Toimetaja

Eesmärk

1

Ma sõidan tehaseväravast sisse kell 7:30 ja näen juba üle parkimisplatsi: otse tehasehoone kõrval, kontori seina ääres seisab punane Mercedes. Seisab *minu* koha peal. Kes muu see võiks olla kui Bill Peach? Ei loe, et parkimisplats on sel kellaajal praktiliselt tühi. Pole tähtis, et on olemas kohad märkega "Külaliste jaoks". Ei, Bill peab tingimata parkima just minu koha peale! Bill armastab teha peenivihjeid. Mis siis ikka, tema on divisjoni asepresident ja mina ainult tühipaljas tehasedirektor. Eks ta võib jätta oma neetud Mercedese, kuhu ainult pähe tuleb.

Ma pargin oma Buicki tema auto kõrvale (kohale, mille juures on kiri "Pearaamatupidaja"). Pilk numbrimärgile, kui ma autost mööda kõnnin kinnitab, et see peab olema Billi oma, sest numbrimärgil seisab "NUMBER 1". Nagu me kõik teame, sobib see väga hästi positsioóniga, mida Bill alati taotlenud on. Ta sihib peadirektori kohta. Ainult et sedasama tahaksin minagi... Kurb küll, kui mul nüüd selleks kunagi võimalust ei avane.

Igal juhul olen ma teel kontoriukse poole. Adrenaliin on juba verre tõusnud. Ma murran pead, mida kuradit Bill siit otsib. Ma olen juba maha matnud lootuse sel hommikul midagi kasulikku ära teha. Ma tulen tavaliselt vara tööle, et tegelda asjadega, mille jaoks mul päeval aega pole, ja ma saan tõepoolest üksjagu tööd tehtud, enne kui telefon helisema hakkab ja algavad koosolekud, enne kui tuleb hakata tulekahjusid kustutama. Aga mitte täna.

"Härra Rogo!" kuulen ma kellegi hüüet.

Ma peatun ja näen tehase külguksest väljumas nelja inimest. Seal on vahetuseülem Dempsey, ametiühingu volinik Martinez, siis veel üks tunnitööline ja masinakeskuse meister, kelle nimi on Ray. Ja nad räägivad kõik korraga. Dempsey teatab, et meil on probleeme. Martinez karjub, et tuleb streik. Tööline räägib midagi mõnitamisest. Ray lõugab, et me ei saa lõpetatud mingit neetud tööd, sest

meil ei ole kõiki vajalikke osi. Ma olen äkki nelja jalaga keset elu. Ma vahin neile otsa ja nemad vahivad mind. Ja ma ei ole veel isegi kohvi joonud.

Kui ma olen nad kõik piisavalt maha rahustanud, et uurida, milles asi, saan ma kuulda, et umbes tund aega tagasi saabus hr. Peach, astus tehaseuksest sisse ja nõudis, et talle näidataks, kuidas edeneb tellimuse nr. 41427 täitmine.

Ja juhtus nii, et keegi ei paistnud sellest kuramuse tellimusest nr. 41427 eriti midagi teadvat. Siis tegi Peach muidugi kõigile tuule alla, et välja selgitada, milles on asi. Ja selgub, et tegemist on üsna suure tellimusega. Millega me oleme ühtlasi kõvasti hiljaks jäänud. Ainult et mis selles uut on? Kõik selles tehases on graafikust maas... Minu tähelepanekut mööda on meil neli tellimuste prioriteetsuse astet: kuum... väga kuum... tulikuum... tee KOHE! Me ei saa ühegi asjaga õigeks ajaks valmis.

Niipea kui Peachile sai selgeks, et tellimus 41427 ei ole ligilähedaseltki valmis ärasaatmiseks, asus ta ekspediitorit mängima. Ta tormas mööda maja ringi, käigu pealt Dempsey'le korraldusi jagades. Lõpuks oli välja selgitatud, et kõik vajalikud osad on kohal ja ootamas — terved mäetäied osi. Ainult et neid ei saa kokku panna. Üks detail mingist allkoostest on puudu; selle juures tuleb enne veel üks operatsioon teha. Kui meestel pole seda detaili, ei saa nad montaaži alustada, ja kui nad ei saa toodet kokku panna, ei saa nad seda mõistagi ka tellijale üle anda.

Selgitatakse välja, et puuduvad koostedetailid seisavad ühe automaattööpingi juures ja ootavad oma järjekorda. Ent kui siis minnakse sinna tsehhi, siis selgub, et masinistid *ei teegi* seadistust kõnealuse detaili töötlemiseks, vaid hoopis mingi muu tee-kohe töö jaoks, mida keegi teine neilt mingi teise tellimuse jaoks on nõudnud.

Peach ei hooli karvavõrdki sellest teisest tee–kohe tööst. Kõik, mis tema tahab, on 41427 tehaseväravast välja saada. Niisiis käsutab ta Dempsey't, et too käsiks oma meistril Ray'l anda juhtmasinistile korraldus jätta see teine tulipalav jupstükk kus see ja teine ning valmistada masin ette 41427 jaoks vajaliku detaili töötlemiseks. Mille peale masinist vaatab järgemööda otsa Rayle, Dempseyle ja

Peachile, viskab võtme käest ja ütleb neile, et nad on kõik peast segi. Temal ja tema abil on just kulunud poolteist tundi, et seada masin üles selle *teise* detaili jaoks, mida kõigil nii hullupööra vaja oli. Ja nüüd tulevad nemad ja käsivad selle katki jätta ja häälestada seadmed hoopis millegi muu jaoks? Käigu nad põrgu! Selle peale Peach, diplomaat nagu ta on, astub mööda minu vahetuseülemast ja meistrist ning ütleb juhtmasinistile, et kui ta ei tee, mis kästud, siis lastakse ta töölt lahti. Öeldakse veel ühte ja teist. Masinist ähvardab töölt lahkuda. Ilmub välja ametiühingu esindaja. Kõik on marus. Keegi ei tee tööd. Ja nüüd seisan mina ilusal varahommikul silmitsi nelja ärritunud inimesega töö peatanud tehase ees.

"Kus Bill Peach praegu on?" küsin ma neilt.

"Sinu kabinetis," vastab Dempsey.

"Olgu, mine ütle talle, et ma tulen räägin temaga kohe."

Dempsey kiirustab tänulikult kontori poole. Mina pöördun Martinezi ja töölise poole, kes nagu selgub, ongi seesama masinist. Ma kinnitan neile, et niipalju kui minust sõltub, ei tule mingeid vallandamisi ega koondamisi — et kogu see lugu on lihtsalt arusaamatus. Martinez ei jää esialgu sellise jutuga päriselt rahule ja masinist näib tahtvat, et Peach tema ees vabandaks. Noh, sedasorti lubadusega mina ennast küll siduda ei taha. Ma tean juhtumisi ka, et Martinezil ei ole volitusi omal algatusel streiki välja kuulutada. Niisiis teatan ma, et kui ametiühing tahab esitada kaebust, siis olgu nii; ma olen valmis veel täna kokku saama kohaliku ametiühingu esimehe Mike O'Donnelliga, ja me arutame kõik läbi, nagu kord ja kohus. Mõistes, et ta niikuinii enne O'Donnelliga rääkimist midagi ette võtta ei saa, lepib Martinez viimaks minu ettepanekuga ja nad jalutavad koos masinistiga tagasi tehasesse.

"Nii et las hakkavad aga jälle tööle," ütlen ma Rayle.

"Kindel see, aga millist tööd me siis ikkagi tegema hakkame?" pärib Ray. "Kas seda, milleks pink on häälestatud või seda, mida Bill Peach tahab?"

"Tehke seda, mida Peach tahab."

"Olgu peale, aga nii läheb meil seadistus raisku," kehitab Ray õlgu.

"Läheb, siis läheb!" muutun ma närviliseks. "Ray, mul ei ole isegi aimu, milles on asi. Aga et Bill siin on, see näitab ju, et tegemist on mingi avarii-olukorraga — on ju loogiline?"

"Jah, kindel see," noogutab Ray. "Kuule, ma tahtsin ainult teada, mida teha—"

"Olgu, ma saan aru, et ei olnud just mõnus selle supi sisse sattuda," püüan ma tema enesetunnet tõsta. "Proovime nüüd selle pingi nii kähku, kui saab, üles seada ja selle jupiga pihta hakata."

"Õige on," noogutab Ray ja asutab minekule.

Koridoris tuleb mulle vastu Dempsey, teel tehasesse. Ta on just naasnud minu kabinetist ja on seda nägu, et tahaks sellest kohast kiiresti kaugemale saada. Ta ainult vangutab mulle pead.

"Õnn kaasa," pomiseb ta möödudes.

Minu kabineti uks on pärani lahti. Ma astun sisse, ja seal ta on. Bill Peach istub minu laua taga. Tüse ja turske sell tihedate terashallide juustega ja peaaegu sama värvi silmadega. Ma panen portfelli käest, sel ajal kui nende silmade pilk mind lakkamatult seirab — vaatega, mis ütleb: *ma teen su peajagu lühemaks, Rogo.*

"Okei, Bill, mis lahti?" pärin ma teeseldud rahuga.

"Meil on üht-teist arutada. Istu maha."

"Istuksin hea meelega, aga sa istud minu toolil."

Võib-olla see ei olnud kõige õigem asi, mida öelda.

"On sul aimu, miks ma siin olen?" küsib Bill veidi pingutatud häirimatusega. "Ma olen siin selleks, et sinu õnnetut nahka päästa."

"Vastuvõtu järgi, mis mulle just osaks sai, tundub mulle pigem, et sa oled siin selleks, et meie majas kihva keerata kõik suhted töötajatega," pigistan ma selle peale vastuseks, end omakorda rahulikuks sundides.

Peach vaatab mulle otse silma ja sõnab: "Kui sa siin majas mõnesid asju kähku korda ei saa, siis ei ole sul üsna varsti enam üldse mingeid töösuhteid, mille pärast muretseda... Sest sul ei ole enam seda tehast, mille pärast muret tunda. Ja kui tõsiasjadele näkku vaadata, siis ei ole sul võib-olla ka enam töökohta, mille pärast muretseda, Rogo—"

"Okei, võtame vähe hoogu maha," peatan ma teda, end selle jutu peale veidi õõnsalt tundes. "Räägime asjast rahulikumalt. Mis on lahti selle tellimusega?"

Kõigepealt jutustab Bill mulle, kuidas eile õhtul kella kümne paiku heliseb tema kodus telefon ja helistaja on vana hea Bucky Burnside, ühe Unico suurima kliendi president. Paistab, et Bucky oli olnud üsna marus, kuna me oleme tema tellimuse (41427) täitmisega juba seitse nädalat hilinenud. Igatahes oli ta Peachi aeglasel tulel röstinud umbes tund aega. Nagu selgub, oli Bucky väidetavasti ainus meie kasuks otsustaja, kui kõik teised tema ümber olid teda veennud andma tellimust ühele meie konkurendile. Tal oli just olnud ärilõuna mitme kliendiga, kes kõik olid temaga suhted katkestanud, kuna nende tellimused olid hilinenud — selgub, et meie süü läbi. Nii et Bucky oli olnud üsna endast väljas (ja tõenäoliselt väheke võtnud). Peach oli suutnud teda rahustada ainult lubadusega, et tegeleb selle asjaga ise ja kinnitades, et tellimus täidetakse täna õhtuks, ükskõik mis mägesid selleks ka liigutada ei tuleks.

Ma püüan Billile seletada, et olgugi tal õigus ning me oleme süüdi, et tellimusega on venitatud, ja et ma võtan selle asja nüüd ise käsile, — aga miks pidi ta varahommikul siia tulema ja mul terve tehase töö seisma panema?

Kus ma olin eile õhtul, kui ta mulle koju helistas? pärib Bill selle peale. Neil asjaoludel ei saa ma talle vastata, et mul on ka eraelu. Ma ei saa talle öelda, et kaks esimest korda, kui telefon helises, laksin ma tal heliseda, kuna mul oli parajasti tüli naisega, mille põhjuseks oli saatuse irooniana see, kui vähe tähelepanu ma *temale* pööran. Ja kolmas kord ei tõstnud ma toru, kuna me olime parajasti ametis ära leppimisega.

Ma otsustan Peachile öelda, et jõudsin lihtsalt hilja koju. Selle kohta ta ka rohkem ei päri. Ta küsib hoopis, kuidas on võimalik, et ma ei tea, mis minu tehases toimub. Tal on kõrini kuulmast kaebusi hilinenud tellimuste pärast. Miks ma oma asjadega hakkama ei saa?

"Üks asi, mis ma tean," vastan ma talle, "on see, et pärast teist koondamiste lainet kolm kuud tagasi, mille sa meile peale surusid,

Peach sõnab, poolenisti iseendale: "Kui ma nüüd kohe minema hakkan, siis puudun ma ainult esimeselt koosolekult..."

Ma tõusen püsti. Peach suundub ukse poole.

Käsi lingil, pöördub ta veel kord, et naerul näoga küsida: "Nüüd, kus ma aitasin sul kõik jalule lüüa, ei ole sul ju kindlasti enam mingit probleemi sellega, et Bucky tellimus mulle täna õhtuks ära saata, ega ju?"

"Me saadame selle ära, Bill" noogutan ma vaikselt.

"Tubli!" ütleb Bill ust avades ja pilgutab mulle silma.

Minut hiljem jälgin ma aknast, kuidas ta oma Mercedesesse istub ja värava poole sõidab.

Kolm kuud. See on kõik, mida ma suudan mõelda.

Ma ei mäleta, kuidas ma akna juurest ära tulin. Ma ei tea, kui palju aega oli möödunud. Korraga olin ma teadlik sellest, et ma istun oma toolil ja vahin tühjal pilgul enda ette. Ma otsustan, et lähen parem ja vaatan ise, mis tehases toimub. Võtan ukse kõrvalt riiulilt kiivri ja ohutusprillid ning astun toast välja. Ka sekretär on tööle jõudnud.

"Fran, olen natuke aega all tehases," ütlen ma möödudes.

Fran tõstab pilgu kirjalt, mida ta masinasse toksib, ja naeratab.

"Lase käia," ütleb ta. "Muide, kas see oli Peachi auto, mis hommikul parklas sinu koha peal seisis?"

"Jah, oli küll."

"Ilus auto," sõnab Fran ja naeratab jälle. "Ma mõtlesin algul, et äkki on sinu oma."

On minu kord naeratada. Fran nõjatub huvitatult lauale.

"Kui palju selline auto ka maksta võib?" küsib ta.

"Ei tea täpselt, aga ma arvan, et kuskil kolmekümne tuhande dollari ümber."

Fran ahmib õhku. "Sa teed nalja! Nii palju? Ma ei oleks ilmaski arvanud, et üks auto võib nii palju maksta... Heldeke! Karta on, et ma vist ei vaheta niipea oma Chevette'i millegi niisuguse vastu..."

Ta vangutab naerdes pead ja asub jälle oma kirjatöö kallale.

Fran on lahedat sorti naisterahvas. Kui vana ta õieti on? Neljakümnendate alguses, ma usun — kahe teismelise lapsega, kelle

ülalpidamise nimel ta üksinda pingutab. Tema eks-abikaasa on alkohoolik. Nad on juba ammu lahus; sealtpeale pole Fran ilmutanud mingit huvi ühegi mehe vastu. Noh, peaaegu mingit. Kuulsin seda kõike Frani enda käest, juba minu teisel päeval siin tehases. Ta meeldib mulle. Mulle meeldib ka, kuidas ta tööd teeb. Noh, me maksame talle hästi... vähemasti nüüd. Nii et tal on jäänud veel kolm kuud.

Tehasesse sisenedes on tunne, et oled sattunud paika, kus saatan ja inglid on ühte heitnud, mille tulemuseks on mingi mitte päris must ega ka mitte valge maagia. Just nii on mulle alati tundunud. Ümberringi on aina asjad, mis on ühtaegu imepärased kui ka tavalised. Tootmisruumid on mind alati kütkestanud — olgu kasvõi visuaalse pildina. Enamik inimesi küll vist ei näe neid nii nagu mina.

Kahekordsete uste taga, mis kontorihoonet tehasest eraldavad, algab teine maailm. Peakohal ripuvad korrapäraste ridadena laesõrestiku külge kinnitatud lambid, heites kõige üle luminestsentslampide sooja oranžikat kuma. Ruumi täidab hiigelsuur raamistik, mille põrandast laeni ulatuvatel riiulitel lebavad kastid ja karbid täis detaile ja materjale kõige jaoks, mida me toodame. Kitsas vahes kahe riiuliterea vahel hõljub mööda tööline laes rippuvat relssi pidi kulgeva laotõstuki korvis. Tehasepõrandal liigub tuhmilt hiilgav terastoorik aeglaselt masinasse, mis iga natukese aja tagant teeb: "Ka-tšank!"

Masinad. Tehas on tegelikult üksainus hiiglaslik ruum, sadade ruutmeetrite kaupa pinda, mis on täidetud masinatega. Need paiknevad korrapäraste blokkidena, mida eraldavad vahekäigud. Enamik masinaid on värvitud paksudes lihavõttemuna toonides — oranž, punane, kollane, sinine. Uuemate masinate digitaalpaneelidelt hõõguvad vastu rubiinpunased numbrid. Robotite manipulaatorkäpad sooritavad oma mehaanilisi tantse.

Siin ja seal, tihti masinate vahele justkui ära kadumas, on näha inimesi. Nad tõstavad pilgu, kui ma mööda lähen. Mõni viipab ja mina viipan vastu. Elektrikäru veereb vingudes mööda, roolis hiigelpaks juht. Pikkade laudade ääres töötavad naised, käte vahel

veiklemas traadikimbud. Tahmane tunkedes mees kohendab maski näo ees ja hakkab keevituselektroodiga säristama. Klaasiga eraldatud juhtimispuldi taga istub rinnakas punapäine naine ja klõbistab merevaigukarva monitori taga arvutiterminaali klahve.

Vaatepilti seguneb lärm ja müra, mille taustaks on ventilaatoritiivikute ja mootorite lakkamatu huugamine, õhu kohin ventilatsioonitorudes — see kõik on nagu üks suur ja pidev hingamine. Aeg-ajalt kõlab üle selle kõige mingi seletamatu BUMM! Selja tagant kaigub pea kohal rippuva kraana hoiatussignaal, kui see oma rööbasteed mööda edasi veereb. Releed klõksatavad. Kõlab sireen. Ja üle kõige kostab kehatu hääl valjuhääldist, mis kuuluks nagu Jumalale, kes katkestamatult ja arusaamatult oma sõnumit kuulutab.

Ma kuulen vilet isegi läbi selle lärmi. Pöördudes näen ma Bob Donovani mitte kellegi teisega segi aetavat kogu vahekäiku pidi minu poole tulemas. Ta on alles üsna kaugel. Bob meenutab oma ligi kahemeetrise kasvu juures rohkem mäge. Ta kaalub vähemalt sada kilo, millest oma osa annab paras õllekõht. Ei saa öelda, et ta oleks just iludus. Ma oletan, et tema juuksur on oma ameti õppinud merejalaväes. Ka ei ole ta eriline ilukõneleja; ma usun, et ta on ise selle üle uhke. Ent mõningasele rohmakusele vaatamata, mida ta ise vaos hoiab, on Bob mõnus mees. Ta on siin majas tootmisosakonna juhataja olnud üheksa aastat. Kui on vaja, et mingi asi toimuks, siis tuleb ainult öelda Bobile, ja kui see asi üldse võimalik on, siis on see tehtud, kui sa teda järgmine kord näed.

Meil kulub teineteiseni jõudmiseks paar minutit. Lähemale jõudes näen ma, et Bob ei ole just väga heas tujus. Ma oletan, et teiselt poolt võib samamoodi paista.

"Hommikust," sõnab Bob.

"Pole just suurem asi hommik," vastan mina. "Kas sa meie külalisest juba kuulsid?"

"Noh, sellest on kuulnud juba iga viimane kui vennike selles tehases," turtsub Bob.

"Nii et sa oled kursis, kui tähtis on ära saata üks teatav tellimus, mille number on 41427?"

Bobi näost on näha, kuidas talle veri pähe tõuseb. "Sellest ma tahangi sinuga rääkida."

"Jah? Mis lahti?"

"Ma ei tea, kas sa juba kuulsid, aga Tony — see on see vanemmasinist, kelle peale Peach täna hommikul karjus —, pani pillid kotti ja kõndis minema."

"Ah, sa sitikas," pomisen ma.

"Ma usun, et ma ei pea sulle seletama, et selliseid vendi ei jookse just karjakaupa ringi. Meil läheb talle asendaja otsimisega raskeks," ütleb Bob.

"Kas me teda tagasi ei saa meelitada?"

"Ma ei tea, kas me tahame teda tagasi..." heidab Bob mulle kõõrdpilgu. "Enne kui ta ära läks, sättis ta masina nii üles, nagu Peach käskis ja jättis siis automaatjuhtimise peale. Ainus viga oli see, et ta ei keeranud kahte reguleermutrit kinni. Meil on seal nüüd pisikesi masinatükikesi üle kogu põranda laiali..."

See veel puudus.

"Kui palju detaile tuleb vanarauaks kanda?"

"Noh, õnneks mitte väga palju. Masin ei käinud eriti kaua aega."

"Kas meil jätkub osi, et seda tellimust täita?" pärin ma pead vangutades.

"Ma pean järele vaatama," vastab Bob. "Aga häda on selles, et masin ise on nässus ja on nässus arvatavasti veel mõnda aega."

"Milline masin see oli?" küsin mina.

"ATM-10," vastab tema.

Ma pigistan silmad kinni. Nagu külm käsi oleks mu sisikonda sirutunud ja selle põhja puudutanud. See on siin tehases ainuke seda tüüpi masin. Ma küsin Bobi käest, kui tõsine on avarii. Ta kehitab õlgu: "Ma ei tea. Ta on neil seal poolenisti lahti võetud ja meil on just telefoniühendus tootjaga."

Ma sean sammud sinnapoole. Ma pean seda asja ise oma silmaga nägema. Oleme alles supi sees! Ma vaatan Bobi poole, kes vaikides minu kõrval sammub.

"Usud sa, et ta tegi seda meelega?" küsin ma talt.

Bob paistab minu küsimusest üllatunud. "Noh, ma ei tea. Ma usun, et mees oli lihtsalt nii endast väljas, et ei suutnud korralikult mõelda. Ja keeraski masina nässu."

Ma tunnen, kuidas mulle veri näkku tõuseb. Külm käsi on kadunud. Ma olen Bill Peachi peale nii vihane, et kujutluses tõstan juba telefonitoru, et talle kõrva röökida, mis ma sellest asjast arvan. See on tema süü! Ja ma näen kujutluses ka teda — näen teda istumas minu laua taga ja kuulutamas, et ta veel õpetab mulle, kuidas tellimus õigel ajal tehaseväravast välja saada. Õige, Bill. Sa tõepoolest näitasid ette, kuidas see käib.

2

Kas pole imelik, kui sinul on tunne, et maailm vajub kokku, samal ajal kui nende meelest, kes seisavad sinu kõrval, püsib see kaljukindlalt? Ja sa ei saa kuidagi aru, kuidas see, mis sind rõhub, neile mingit mõju ei avalda. Kella poole seitsme paiku lasen ma tehasest jalga, et kodus õhtust söömas käia. Kui ma uksest sisse astun, tõstab Julie pilgu televiisorilt.

"Hei," sirutab ta end diivanil. "Kuidas sulle mu juuksed meeldivad?"

Ta pöörab pead. Paksud pruunid juuksed, mida ta alati sirgena on kandnud, on asendunud lokkidega. Ja värv ei ole enam endine; see on kohati heledam.

"Jah, sa näed hea välja," kohman ma midagi mõtlemata.

"Juuksur ütles, et see tõstab mu silmi esile," ütleb Julie oma pikki ripsmeid pilgutades. Tal on ilusad suured sinised silmad, mida minu meelest ei ole vaja mingil viisil 'esile tõsta' — aga mida mina sellest taipan?

"Kena," ütlen ma ainult.

"Sa ei ole just väga vaimustuses," tõmbub Julie mossi.

"Anna andeks, mul oli raske päev."

"Vaene väike," muutub Julie ilme hetkega lohutavaks. "Aga mul on suurepärane idee! Me läheme välja sööma ja sa unustad kõik mured."

Ma raputan pead. "Ma ei saa. Ma võtan midagi kiiresti hamba alla ja lähen tööle tagasi."

Julie tõstab käed puusa. Ma märkan, et tal on uus kleit.

"Sa oled ka hea!" alustab ta etteheidetega. "Ma sain just lapsed ära sokutada."

"Julie, mul on tõsiseid probleeme. Üks minu kõige kallimatest masinatest läks täna hommikul rivist välja ja mul on teda just

praegu vaja, et valmistada mingit detaili ühe kiire tellimuse jaoks. Ma pean selle asja igal juhul korda saama."

"Olgu. Kuidas soovid... Ainult et kodus ei ole midagi süüa — ma mõtlesin, et me läheme välja," kehitab Julie õlgu. "Eile õhtul sa ütlesid, et me läheme välja."

"Anna andeks. Kuule, aga äkki me saame minna nii umbes tunniks ajaks?" pakun ma välja.

"Ja see ongi sinu meelest väljas veedetud õhtu?" on Julie kibestunud. "Jäta, Al..."

"Kuule," püüan ma ennast arusaadavaks teha. "Bill Peach ilmus ootamatult välja. Ta ähvardab tehase kinni panna."

Julie näos toimub muutus. Kas tema ilme selgines?

"Tehase kinni panna... kas tõesti?" pärib ta.

"Jah, asjalood on väga halvad."

"Kas sa rääkisid temaga ka sellest, kus sinu järgmine töökoht on?"

Hetkeks ma ei usu oma kõrvu. "Ei, ma ei rääkinud temaga oma järgmisest töökohast. Minu töökoht on *siin* — selles linnas, selles tehases," katsun ma rahulikuks jääda.

Julie ei lase ennast häirida. "Kui tehas pannakse kinni, kas sina ei tunnegi huvi, kus sa järgmisena elama hakkad? Mina igatahes tunnen."

"Esialgu on see ainult jutt."

"Ahah..." ütleb seepeale Julie.

Ma jään talle üksisilmi otsa jõllitama. "Sa tahad siit linnast minema pääseda nii kiiresti kui võimalik, kas pole?"

"See ei ole *minu* kodulinn, Al. Minul ei ole selle linna suhtes neid tundeid mis sinul," ütleb Julie.

"Me oleme siin olnud ainult kuus kuud," vastan mina.

"Jah, ainult... Kõigest kuus kuud—?" ütleb Julie. "Al, mul ei ole siin sõpru. Mul pole siin ühtegi inimest, kellega rääkida, peale sinu — ja sina oled enamasti kodust ära. Sinu perekond on väga armas, aga kui ma olen tund aega sinu emaga koos olnud, siis ma lähen hulluks... Minule ei tundu, et me oleme siin olnud ainult kuus kuud."

"Mida sa tahad, et ma teeksin? Ma ei palunud ennast siia saata. Firma suunas mind siia selle töö pärast. See lihtsalt kukkus nii välja," kehitan ma õlgu.

"See kukkus hästi välja küll..."

"Julie, mul ei ole aega, et sinuga veelkord tülitsema hakata," muutun ma kannatamatuks.

Julie hakkab nutma.

"Olgu! Lase jalga, kui tahad! Ja mina olen jälle üksi," pressib ta nuuksete vahel üle huulte. "Nagu igal õhtul."

"Ole nüüd, Julie..."

Ma võtan tal ümbert kinni. Me seisame mõne minuti vaikselt teineteise vastas. Julie rahuneb pikapeale; ta ei nuta enam, viimaks astub ta sammu tagasi ja vaatab mulle otsa.

"Anna andeks," ütleb ta vaikselt. "Kui sa pead tehasesse tagasi minema, siis on sul vist aeg."

"Aga mis oleks, kui läheme homme õhtul välja?" panen ma ette.

Julie tõstab alistunult käed. "Olgu... mul ükskõik."

Ma sean ennast minekule, pöördun veel ukselt tema poole: "Kas kõik on korras?"

"Jah. Ma otsin endale õhtusöögiks midagi külmkapist," noogutab Julie.

Õhtusöök on mul meelestki läinud. "Jah, ma vaatan ka tee pealt midagi hamba alla. Näeme õhtul."

Autosse istudes tunnen ma, et mul ei ole mingit isu.

Sellest ajast peale, kui me Bearingtoni kolisime, on Juliel olnud rasked ajad. Millal iganes me ka sellest linnast rääkinud oleme, Julie on alati kaevelnud ja mina olen tema etteheiteid pidanud ümber lükkama.

On tõsi, et mina sündisin ja kasvasin siin üles, nii on loomulik, et ma tunnen ennast siin kodus. Ma tean siin iga tänavat. Ma tean parimaid kohti, kus sisseoste teha ja parimaid baare, kuhu lõbutsema minna; ja muud sellesarnast. See linn nagu kuuluks mulle ja ma tunnen end temaga märksa rohkem seotuna kui mõne teise sa-

masuguse linnaga kusagil maantee ääres. Kaheksateistkümne aasta vältel oli see minu kodulinn.

Aga ma ei arva, et mul selle paiga suhtes liigseid illusioone oleks. Bearington on vabrikulinn. Inimene, kes siit läbi sõidab, ei leia temas arvatavasti midagi erilist. Siin ringi sõites ei avalda ta ka mulle suuremat muljet. Linnaosa, kus me elame, näeb välja just nii, nagu iga teinegi Ameerika eeslinn. Majad on üsna uued. Läheduses on mõned selvekauplused, siin-seal särab kiirtoidukohtade tulikirju ja teiselpool suurt maanteed asub suur ostukeskus. Nii võttes ei erine see millegi poolest ühestki teisest eeslinnast, kus me oleme elanud.

Kui minna kesklinna, siis see *on* tõepoolest natuke masendav. Tänava ääres seisavad reas vanad telliskivimajad, mis näevad välja tahmunud ja lagunevad. Mõnigi kaupluseaken on tühi või vineeriga kinni löödud. On palju raudteerööpaid, aga vaid harva sõidab neil mõni rong.

Peatänava ja Lincolni tänava nurgal seisab linna ainus paljukorruseline ärihoone, üksildane torn, mis ulatub üle ülejäänud linna. Kui see kümmekond aastat tagasi ehitati, oli see kohapealne suursündmus kõigi oma neljateistkümne korrusega. Tuletõrjedepoo sai siit ettekäände tuttuue tuletõrjeauto ostmiseks, millel oleks piisavalt pikk redel, et ülemise korruseni ulatuda. (Ma usun, et salajas on nad kõik see aeg oodanud, et seal tulekahju puhkeks ja nad oma uut redelit ka kasutada saaksid.) Kohalikud edumehed lõid rusikaga vastu rinda ja kuulutasid, et uus büroohoone sümboliseerib Bearingtoni elujõulisust ja on tööstuslinna ümbersünni tunnismärgiks. Aga paari aasta eest seadsid hoone omanikud katusele hiiglasliku sildi, mis suurte punaste tähtedega kuulutab: "Ostke mind ära!" Ja selle all telefoninumber. Suurelt teelt paistab see nii, nagu oleks kogu linn müügiks. Mis ei olegi nii väga vale.

Tööle minnes sõidan ma iga päev mööda ühest teisest tehasest. Seda ümbritseb roostetanud võrkaed, mille ülaääres jookseb okastraat. Tehase ees on sillutatud parkimisplats — terve väljatäis betoonplaate, mille pragudest kasvab koltunud rohututte. On möödunud aastaid päevast, mil siin viimati autosid pargiti. Värv seintel on luitunud ja laiguline. Kõrgel fassaadil võib veel praegu

aimata kohta, kus seisis kompanii nimi; värv on tumedam neis kohtades, kus seisid tähed ja logo, kuni nad ühel päeval maha võeti.

Kompanii, kellele tehas kuulus, suundus lõunasse. Nad ehitasid uue tehase kusagile Põhja-Carolinasse. Räägitakse, et ülekolimisega üritasid nad lahendada tupikut, kuhu nad olid jõudnud suhetes ametiühinguga. Räägitakse ka, et ametiühing saab nad umbes viie aasta pärast pihku ka uues kohas. Ent vahepeal on nad kindlustanud endale viieks aastaks madalamad palgad ja võib-olla on neil ka vähem probleeme töötajatega. Ja moodsa juhtimisteooria vaatepunktist on viis aastat terve igavik. Niisiis on Bearingtoni ümbruses üks tööstusdinosauruse skelett juures ja umbes 2000 inimest jälle tänaval.

Kuus kuud tagasi oli mul juhus selles tehases sees käia. Me otsisime just odavat laopinda kusagil lähikonnas. Mitte et see minu ülesannete hulka oleks kuulunud, aga ma läksin lihtsalt teistega kaasa, et koht üle vaadata. (Unistaja, nagu ma siia saabudes olin, mõlkus mul mõttes, et ühel päeval on meil võib-olla laienemiseks uut pinda vaja. Naerukoht...) Mis mulle seal tegelikult mõju avaldas, oli vaikus. Kõik oli nii vaikne. Võis kuulda omaenda sammude kaja. See oli nii veider. Masinad olid kõik ära viidud; oli lihtsalt hiigelsuur tühi ruum.

Sealt nüüd mööda sõites ei suuda ma hoiduda mõttest, et kolme kuu pärast ootab meid sama saatus. See mõte teeb haigeks.

Ma ei taha mõeldagi, et selline asi võiks juhtuda. Linn on kaotanud keskeltläbi ühe suurema tööandja aastas 1970-ndate aastate keskpaigast peale. Nad kas lõpetavad üldse tegevuse või kolivad ära mujale. Sellel ei paista tulevat lõppu. Ja nüüd võib juhtuda, et on meie kord.

Kui ma tulin siia linna tagasi, et tehase juhtimine üle võtta, avaldas Bearingtoni *Herald* minust eraldi loo. Suur asi, teadagi. Aga seeläbi olin ma mõnda aega väikest viisi kohalik kuulsus. Kohalik kutt, kes on ennast üles töötanud, tippu jõudnud. See oli nagu keskkoolipoisi unistus, mis lõpuks on täide läinud. Ma ei taha mõelda sellele, et järgmine kord, kui minu nimi lehes on, võib see olla teade tehase sulgemise kohta. Ja mina osutun kõigi silmis reeturiks.

Donovan näeb välja nagu närviline gorilla, kui ma tehasesse tagasi jõuan. Kogu selle jooksmise peale, mis tal tänase päeva jooksul seljataga on, on ta arvatavasti paar kilo kaalust maha võtnud. Ma kõnnin vahekäiku mööda ATM-10 poole ja näen, kuidas Donovan seal seistes keharaskust ühel jalalt teisele kannab. Ta teeb mõne sammu ja peatub uuesti. Siis sööstab ta vahekäiku mööda edasi, et kellelegi midagi öelda. Ja seejärel kõnnib kiiresti veel kuhugi, et midagi kontrollida. Ma panen kaks sõrme suhu, et talle vilega märku anda, aga ta ei kuule mind. Ma pean tal läbi kahe tsehhi järel käima, enne kui ma ta kätte saan — see juhtub siis, kui me oleme ATM-10 juures tagasi. Donovan on mind nähes üllatunud.

"Kas me saame hakkama?"

"Püüame," kehitab ta õlgu.

"Nojah, aga kas me jõuame õigeks ajaks valmis?"

"Me teeme kõik, mis meie võimuses," vastab Donovan.

"Bob, ütle mulle, kas me saadame selle partii täna õhtul ära või ei saada?"

"Võib-olla..."

Ma pööran pilgu ära ja jään ATM-10-t vahtima. On ka, mida vaadata. See on üks igavene suur masinatükk — meie kõige kallim automaatjuhtimisega tööpink. Ja värvitud on ta ereda silmatorkava värviga lavendlikarva. (Ärge küsige minult, miks just seda värvi...) Ühelpool on juhtpaneel punaste, roheliste, merevaigukarva signaallampidega, helenduvate lülitusnuppudega, süsimusta klaviatuuriga, kassetipesadega ja arvutiekraaniga. See on üks seksikas masin. Ja kogu kupatuse otstarve on metallitöötlus, mis leiab aset keskpaigas, kus on näha pihtide vahele kinnitatud terasetoorik. Lõiketera alt eraldub keerlevaid metallilaaste. Pidev määrdeõlivool ujutab töödeldavat pinda ja kannab puru eemale. Lõpuks on see neetud riistapuu jälle tööle saadud.

Meil on täna vedanud. Avarii ei olnud nii tõsine, kui algul tundus. Ent hooldustehnik pani oma asjad kokku alles kell pool viis. See tähendab, juba teise vahetuse ajal.

Me jätsime terve koosteliini ületunnitööle, olgugi see vastuolus divisjoni kehtiva poliitikaga. Ma ei tea, kuhu me need täiendavad

kulud peidame, aga me peame tegema kõik, mis suudame, et see tellimus täna ära saata. Mul oli päeva jooksul neli telefonikõnet meie turundusosakonna juhatajalt Johnny Johnsilt. Ka temal on täna kõik kukil — muidugi Peach, siis veel tema oma müügiosakonna inimesed ja lõpuks tellija. Meil ei ole muud valikut, kui see neetud tellimus täna ära saata.

Niisiis loodan ma, et vähemasti enam miski muu viltu ei vea. Niipea kui järjekordne detail valmis on, viiakse ta silmapilk sinna, kus teda allkoostel vajatakse. Ja kui see osa omakorda koos on, laseb sealne meister ta kohe edasi kärutada lõppkoosteliinile. Teid huvitab efektiivsus? Inimesed kannavad asju ühekaupa ühest kohast teise, edasi-tagasi... meie tööviljakus, toodetud ühikuid töötaja kohta, peab olema naeruväärne. Hullumeelsus! Tegelikult paneb mind imestama, kust Bob kõik need inimesed üldse välja võttis?

Ma vaatan vähe pikemalt ringi. Vaevalt leiab siit tsehhist praegu kedagi, kes ei oleks seotud 41427 täitmisega. Donovan on igal viimasel kui vennikesel kraest kinni võtnud ja nad kõik selle tellimuse kallal tööle pannud. Nii neid asju teha ei tuleks.

Aga tellimus saadetakse ära.

Ma vaatan kella. Kell on mõni minut üle üheteistkümne. Me oleme toodangu väljastamise estakaadil. Treileri tagaluuk pannakse kinni; juht ronib oma istmele. Ta käivitab mootori, vabastab piduri ja auto suundub öösse.

Ma pöördun Donovani poole; tema omakorda vaatab mulle otsa.

"Õnnitlen," ütlen ma talle ohates.

"Tänan. Aga ära küsi minult, kuidas me seda tegime," kostab Donovan.

"Olgu, ei küsi. Mis oleks, kui katsuksime kusagilt veel midagi hamba alla saada?"

Esimest korda päeva jooksul Donovan naeratab. Eemalt on kuulda, kuidas treiler käiku vahetab.

Me istume Donovani autosse, sest see on lähemal. Kaks esimest kohta, mis meile tee peale jäävad, on suletud. Niisiis käsin ma Donovanil sõita, kuhu mina ütlen. Me sõidame Kuueteistkümnenda Tänava kohal üle jõe ja edasi Bessemeri tänavat mööda

Lõuna Flati suunas, kuni jõuame elevaatorini. Seal käsin ma Donovanil paremale võtta ja me pöörame kõrvaltänavasse. Majad seisavad siin üksteise kõrval, ei ole muru ega aedasid. Tänavad on kitsad ja autod on pargitud tänavale, nii et meil on üksjagu manööverdamist. Ent lõpuks oleme me ikkagi Sedniki grillbaari ees.

Donovan heidab baarile kahtleva pilgu ja küsib minu poole pöördudes: "Oled sa ikka kindel, et see on just see koht, kuhu me minna tahame?"

"Ja-jah. Ole mureta. Siin on linna parimad burgerid," rahustan ma teda muiates.

Me istume tahapoole seina äärde. Maxine tunneb mind ära ja tuleb meid üle vaatama. Me ajame natuke aega juttu ja siis tellime endale hamburgerid, praekartuleid ja õlut.

Donovan vahib ringi ja pärib: "Kust sa sellist kohta üldse tead?"

"Selle baarileti ääres tellisin ma oma esimese napsi ja õlle. Ma usun, et see oli seal vasakult kolmas pukk — aga selle aja peale ma võin ka eksida."

Donovan uurib: "Kas sa hakkasid alles hilises eas napsi võtma või sa kasvasid siin linnas üles?"

"Minu kodu oli siit kaks kvartalit edasi... Minu isal oli nurga peal vürtspood. Praegu peab seda minu vend."

"Ma ei teadnudki, et sa Bearingtonist pärit oled," vangutab Donovan pead.

"Kõigi nende üleviimiste peale olin ma siin viimati viisteist aastat tagasi," kehitan ma õlgu.

Meile tuuakse õlled.

Maxine teatab: "Need kaks on Joe poolt."

Ta näitab Joe Sedniki poole, kes seisab baarileti taga. Donovan ja mina lehvitame talle ja täname.

Donovan tõstab klaasi ja sõnab: "Võtame siis selle auks, et 41427 sai ära saadetud."

"Selle peale ma võtan küll," noogutan mina ja me lööme klaasid kokku.

Paari lonksu järel näib Donovan lõõgastuvat, aga mina ei saa jätta pead murdmast selle üle, mis siis täna õieti juhtus.

"Kas tead, et selle partii valmistegemine läks meile kenakesti maksma," võtan ma siis jutuotsa üles. "Me jäime ilma heast masinistist. ATM-10 remondi eest ootab meid kopsakas arve. Siis veel ületunnid..."

"Pluss see aeg, mis me ATM-10 juures kaotasime, kuni ta seisis," lisab Donovan. Siis vaatab ta mulle otsa: "Aga sa pead tunnistama, et kui me selle asja lõpuks liikuma saime, siis see ka läks, nii et vähe polnud... Kui me iga päev nii suudaks teha—"

Ma puhken naerma: "Tänan, ei! Mulle küll selliseid päevi rohkem vaja pole kui tänane..."

"Ma ei mõtlegi, et Bill Peach peaks meile igal hommikul kaela sadama. Aga me ikkagi *saatsime* selle tellimuse ära," jääb Donovan oma juurde.

"Ma olen igati selle poolt, et tellimused tuleb ära saata, Bob — aga mitte nii, nagu meie seda täna tegime," raputan ma pead.

"See läks väravast välja, kas läks?"

"Jah, läks. Aga asi on selles, kuidas ta läks... Me ei saa seda endale lihtsalt lubada."

"Ma sain aru, mida tuleb teha: kõik see seltskond tuleb õigesti tööle panna, ja kuradile reeglid!" on Donovan kangekaelne.

"Bob, kas sa selle peale ka mõtled, mismoodi näevad välja meie efektiivsusenäitajad, kui me iga päev tehases niimoodi kõik pea peale keerame?" püüan ma teda veenda. "Me ei tohi kogu tehast allutada üheainsa tellimuse täitmisele. Me kaotame kogu mastaabiefekti. Meie kulud kasvavad— Noh, nad on veelgi hullemad kui praegu. Me ei saa tehast juhtida kobamisi, ainult omaenda vigadest õppides.

Donovan jääb vait. Lõpuks ta ütleb: "Võib-olla ma õppisin liiga palju asju valesti, kui ma veel ekspediitor olin."

"Kuule, sa said täna suure asjaga hakkama. Ma mõtlen tõsiselt... Aga tootmispoliitika kehtestamisel on oma kindel otstarve. Sa tead seda isegi. Ja ma võin sulle öelda, et Bill Peach koos kõige selle jamaga, mis ta meile kaela tõi, on siin kuu lõpul tagasi, kui me ei suuda tagada tehases efektiivsust."

Donovan noogutab aegalaselt, aga küsib siis: "Ja mis me siis teeme järgmine kord, kui niisugune asi juhtub?"

Ma naeratan.

"Tõenäoliselt sedasama neetud asja," on kõik, mis ma öelda saan. Selle peale pööran ma ringi ja hõikan: "Maxine, too meile, palun, kaks tükki veel. Või ei — kui järele mõelda, siis me võiksime sul kõvasti jalavaeva säästa. Too parem suur kann."

Nii et tänase kriisiga saime me siiski hakkama. Me võitsime. Küll üsna napilt. Ja nüüd, kui Donovan on läinud ja alkoholi mõju lahtub, ei saa ma äkki enam aru, mis selles tähistamisväärset oli. Me saime hakkama sellega, et saatsime lõpuks ära ühe õige ammuse tellimuse. Kõva saavutus.

Tegelikult on asi aga selles, et minu tehas on kriitilises seisus. Peach andis meile kolm kuud aega, enne kui ta meile vee peale tõmbab.

See tähendab, et mul on jäänud kaks või võib-olla kolm kuuaruannet, mis võiksid teda sundida meelt muutma. Seejärel on asjadekäik selline, et ta läheb juhatusse ja kannab arvud ette. Kõik ümber laua vaatavad Granby poole. Granby esitab paar küsimust, vaatab veelkord numbreid ja noogutab. Ja ongi kõik. Kui juhatus on otsuse langetanud, ei ole mingit võimalust seda muuta.

Nad annavad meile natuke aega, et vanad tellimused lõpetada. Ja seejärel võtab veel 600 inimest sisse koha töötute sabas — kus on juba ees nende sõbrad ja endised töökaaslased, *veel* 600 inimest, kelle me oleme juba enne seda lahti lasknud.

Ja UniWare'i divisjon langeb välja veel ühelt turult, kus ta konkurentsile vastu ei pidanud. Mis tähendab, et maailm jääb ilma suurepärastest toodetest, mida me ei suuda valmistada nii odavalt või nii kiiresti või nii hästi või kurat teab mismoodi veel, et lüüa jaapanlasi. Või ükskõik keda, kes meil just parajasti juhtub tee kinni panema. Ja olemegi ka meie veel üks tubli divisjon UniCo ettevõtete "peres" (mille tulude juurdekasv on sama suur kui Kansase osariigil), veel üks tubli firma kurat teab kellele kuuluvas korporatsioonis, kui suured ninad peakorteris on ka valmis jõudnud ja kokku keerutanud järjekordse liitumise mõne teise kaotajaga. See tundubki olevat ühe tänapäeva firma strateegiline plaan kõige ehedamal kujul.

Mis meiega lahti on?

Iga kuue kuu tagant saab mingi töörühm peakorteris maha uue programmiga, mis peab olema veel üks imerohi kõigi meie hädade vastu. Mõni neist ideedest tundub isegi töökõlbulik, aga ühestki pole vähematki kasu. Me roomame endiselt, kuu kuu järel, ja mitte miski ei lähe paremaks. Enamasti läheb kõik hoopis halvemaks.

Olgu. Aitab soigumisest, Rogo. Katsu nüüd maha rahuneda. Püüa selle asja üle ratsionaalselt järele mõelda. Läheduses ei ole kedagi. On hilja. Ma olen lõpuks üksi… troonisaal, kust ma juhin oma impeeriumi, just niisugune, nagu ta on. Ei ole kedagi, kes mu mõttelõnga võiks eksitada. Telefon ei helise. Mis siis ikka, proovime olukorda analüüsida. Miks me ei suuda ikka ja jälle hakkama saada sellega, et kvaliteetset toodet õigel ajal tehasest välja saata, hinnaga, mis konkurentsis peale jääks?

Midagi on valesti. Ma ei tea, mis see on, aga mingi väga oluline asi on väga mäda. On midagi, mis mul kahe silma vahele on jäänud.

See *peaks* olema hea tehas. Kurat võtaks, see *on* hea tehas! Meil on olemas tehnoloogia. Meil on mõned kõige paremad automaatjuhtimisega tööpingid, mida üldse on võimalik kusagilt osta. Meil on robotid. Meil on arvutisüsteem, mis peaks suutma teha kõike peale kohvi keetmise.

Meil on hea personal. Suuremalt jaolt. Olgu peale, meil napib inimesi mõnes lõigus, aga need, kes meil on, on enamasti head, kuigi neid võiks veelgi paremini ära kasutada. Ja mul ei ole liiga suuri probleeme ametiühinguga. Mõnikord on nad paras nuhtlus, aga konkurents avaldab mõju ka ametiühingutele. Ja jumala eest, tuleb tunnistada, et töölised on viimasel ajal teinud järeleandmisi — mitte nii palju, kui mulle meeldiks, aga meil on täiesti töised suhted.

Mul on olemas masinad. Mul on inimesed. Mul on kõik materjalid, mida ma vajan. Ma tean, et turg on olemas, kuna konkurentide toodang müüb. Mis, kurat, meil siis viga on?

See on see neetud konkurents. See on see, mis meid tapab. Sellest peale, kui jaapanlased meie turule ilmusid, on konkurents olnud uskumatult karm. Kolme aasta eest lõid nad meid kvaliteedi ja tootedisainiga. Me oleme neile just selles osas järele jõudnud. Nüüd löövad nad meid hinna ja tarnete kiirusega. Mis see nende saladus küll on?

Mida ma saaksin ette võtta, et oma konkurentsivõimet tõsta?

Ma olen vähendanud kulutusi. Mitte ükski direktor selles divisjonis ei ole sellisel määral kulutusi kärpinud kui mina. Siin ei ole enam midagi vähendada.

Ja hoolimata sellest, mida Peach ütles, on minu efektiivsusenäitajad tegelikult üsna head. Tal on teistes tehastes kehvemad näitajad, ma tean. Aga parematel ei ole sellist konkurentsi nagu mul. Võibolla ma suudaksin efektiivsust veelgi tõsta, aga... Ma ei tea. See oleks nagu anda piitsa hobusele, kes niigi juba jookseb nii kiiresti, kui jõuab.

Me peame nende hilinevate tellimustega midagi ette võtma. Miski selles tehases ei saa valmis, kui ekspediitor seda ekstra tagant ei kihuta. Meil on igal pool virnade kaupa lõpetamata toodangut. Me anname materjali käiku vastavalt plaanile, aga miski ei saa valmis selleks ajaks, kui peab.

Selles pole midagi ebaharilikku. Kõigis tehastes, mida ma tean, on ekspediitorid. Ja te võite sisse astuda ükskõik millisesse tehasesse Ameerikas, mis on umbes meiega võrreldava suurusega, ja te leiate, et lõpetamata toodangu maht on samuti umbes samas suurusjärgus. Ma ei tea, millest see tuleb. Ühest küljest on tehas mitte millegi poolest halvem kui enamik teisi, mida ma näinud olen — ja tegelikult on ta isegi parem kui enamik. Aga me toodame kahjumit.

Kui me ainult suudaksime oma täitmata tellimused kaelast ära saada. Mõnikord on tunne, nagu oleks siin päkapikkude käsi mängus. Iga kord kui tundub, et me saame selle asjaga hakkama, hiilivad nad kahe vahetuse vaheajal kohale, kui kedagi nägemas ei ole, ja sätivad kõik jälle niimoodi ümber, et kõik läheb nässu. Jumala eest, need peavad olema päkapikud.

Või minu teadmistest lihtsalt ei piisa? Aga kurat võtaks, ma olen kvalifitseeritud insener. Mul on juhtimisteaduste kraad. Peach ei oleks mind sellele kohale pannud, kui ta arvaks, et mul ei ole piisavat ettevalmistust. Viga ei saa olla minus. Või ikkagi saab?

Kui palju sellest juba on, kui ma tööstusinsenerina alustasin, terane vend, kes teadis kõike — neliteist-viisteist aastat? Kui palju pikki päevi ma sellest peale seda tööd teinud olen?

Ma uskusin, et kui ma teen kõvasti tööd, siis ma saan hakkama mistahes probleemiga. Alates päevast, mil ma sain kaksteist, olen ma tööd teinud. Pärast kooli olin ma isale poes abiks. Ma töötasin kogu keskkooli aja. Kui ma olin juba küllalt vana, töötasin suvel ümberkaudsetes tehastes. Mulle räägiti ikka, et kui teed kõvasti tööd, siis tasub see ennast lõpuks ära. See on ju õige jutt, kas pole? Võtame minu venna; tema võttis vanema pojana asja kergelt. Nüüd on ta poeomanik kehvapoolses äärelinnas. Aga mina... Mina rabasin tööd teha. Higistasin läbi inseneristuudiumi. Sain töökoha suurettevõttes. Olen oma naisele ja lastele võõraks jäänud. Olen vastu võtnud iga jama, mida UniCo on mulle pakkunud ja veel nõudnud: "Sellest ei ole mulle küllalt! Andke juurde!" Ja mul on kuradi hea meel, et ma seda teinud olen. Nüüd olen ma kolmekümne kaheksa aastane ja ma olen tehase direktor! Kas see pole suurepärane saavutus? Mul läheb tõepoolest hästi.

Aeg on siit jalga lasta. Ühe päeva kohta on seda rõõmu juba küllalt.

3

Ma ärkan sellest, et tunnen naist enda peal. Kahjuks ei ole Julie'l armumõtteid; ta küünitab öökapi poole, kus äratuskell näitab 6:03. Kell on helisenud juba kolm minutit. Julie virutab nupu pihta, et teda vaikima sundida. Ohkega veeretab ta end minu pealt jälle maha. Hetke pärast muutub tema hingamine jälle ühtlaseks; ta on uuesti uinunud. Tervitusi algavalt päevalt.

Umbes nelikümmend viis minutit hiljem tagurdan ma Buicki garaažist välja. Õues on ikka veel pime. Aga mõni miil eemal maantee kohal taevas juba hahetab. Poolel teel linna jõuab kätte päikesetõus. Selleks ajaks olen ma juba liiga ametis töömõtetega, et seda kohe märgata. Vaatan korraks kõrvale ja näen, kuidas päike puude vahelt välja ujub. Mis mind kõige enam vaevab, on see, et mul on alati nii palju teha — nagu enamikul inimestel, ma usun —, et mul pole aega tähele panna kõiki neid igapäevaseid imesid, mis meie ümber toimuvad. Selle asemel, et lasta silmadel imetleda koitu, hoian ma pilgu teel ja muretsen Peachi pärast. Ta on peakorterisse kokku kutsunud kõik inimesed, kes talle vahetult alluvad — tegelikult kõik direktorid ja kõik oma abid. Koosolek algab täpselt kell 8, nagu meile teada anti. Imelik selle asja juures on see, et Peach ei avaldanud, mis seisab päevakorras. Käib mingi salatsemine — tsst! kuss! —, nagu oleks kusagil sõda lahti. Peach käskis meil punkt kell 8 kohal olla ja kaasa võtta aruanded ja kõik muud andmed, mis on vajalikud põhjaliku hinnangu andmiseks kogu divisjoni tööle.

Muidugi oleme me kõik suutnud välja uurida, mis puhul see koosolek tegelikult kokku kutsuti. Vähemasti on meil sellest üsna hea ettekujutus. Kuulduste kohaselt tahab Peach koosolekul meile teada anda, kui kehvad on divisjoni esimese kvartali tulemused. Siis tahab ta meile lajatada ettekirjutuse uueks tootlikkuse tõusuks, igale tehasele oma kindla ülesande, kindla vastutuse ja muu sellise värgiga. Ma usun, et see oligi põhjus, miks meid käsutati kohale

kella kaheksaks, andmed kaenlas: Peach arvab ilmselt, et see annab kohase ettekujutuse distsipliinist ja arutusele tuleva tähtsusest ja kiireloomulisusest.

Iroonia seisneb selles, et selle nimel, et sel kellaajal platsis olla, peavad pooled inimesed kohale lendama eelmisel õhtul. Mis tähendab hotelliarveid ja päevarahasid. Seega selleks, et meile teada anda, kui halvasti divisjon töötab, maksab Peach välja hea mitu tuhat dollarit rohkem, kui tal oleks tulnud teha siis, kui koosolek oleks alanud tund või paar hiljem.

Mul on selline tunne, et Peach võib hakata selle kupatuse üle kontrolli kaotama. Mitte et ma kahtlustaksin, et ta kokku vajub või midagi sellesarnast. Lihtsalt viimasel ajal tundub ta kõigele üle reageerivat. Ta on nagu kindral, kes teab, et on lahingu kaotanud ja meeleheitlikult võitu üritades unustab kogu oma strateegia.

Paar aastat tagasi oli ta teistsugune. Ta oli endas kindel. Ta ei kartnud vastutust delegeerida. Ta laskis sul rahulikult oma plaane järgida — niikaua kui sul oli ette näidata korralik kasum. Ta üritas olla "valgustatud" juht. Ta tahtis olla avatud uutele ideedele. Kui astus sisse mõni konsultant ja kuulutas, et "teenistujad peavad ennast töö juures hästi tundma, ainult nii võivad nad saavutada kõrget tootlikkust," siis üritas Peach teda ära kuulata. Ent see oli siis, kui käive oli suurem ja eelarve kopsakam.

Mida ta nüüd räägib?

"Ma ei hooli kopika eest, kas nad tunnevad ennast hästi," ütleb ta. "Kui see tähendab meile lisakulutusi, siis me ei maksa selle eest."

Just nii vastas Peach direktorile, kes püüdis teda veenda tervisekeskuse kasulikkuses, kus töötajad saaksid harjutamas käia ja kogu asja mõte oleks selles, et terved töötajad on õnnelikud töötajad, jne. Peach viskas ta selle jutu peale lihtsalt uksest välja.

Ja nüüd marsib ta minu tehasesse ja külvab kaost tellijate parema teenindamise nimel. Ja see ei ole esimene kord, kui ma Peachiga olen tülitsenud... On olnud teisigi juhuseid, ehkki mitte nii tõsiseid kui eilne. Mis mulle selle asja juures kõige enam tuska teeb, on see, et varem saime me Peachiga hästi läbi. Oli aeg, kus ma pidasin teda

oma sõbraks. Kui ma veel tema käe all töötasin, juhtus vahel, et me istusime veel pärast töödki tema kabinetis ja ajasime tundide kaupa juttu. Vahetevahel käisime koos väljas ja tegime väikese napsi. Kõik arvasid, et ma püüan talle pugeda. Aga ma usun, et ma meeldisin talle just sellepärast, et ma ei pugenud. Ma lihtsalt tegin talle head tööd. Meie koostöö laabus.

Kunagi ammu oli üks pöörane öö Atlantas ärikohtumise järel, kui Peach ja mina ja veel kamp hulle turundusosakonnast varastasime hotelli baarist klaveri ja korraldasime liftis lauluõhtu. Lifti ootavad hotellikülastajad nägid, kuidas liftiuks avaneb — ja seal olime meie, parajasti mõne iiri joogilaulu refrääni juures, Peach klaveri taga hoogsalt saatmas. (Ta mängis muide päris hästi klaverit.) Tund aega hiljem sai hotellidirektor meid lõpuks kätte. Selleks ajaks oli rahvast juba liiga palju, et lifti ära mahtuda ja me valisime asupaigaks hotelli katuse, kust võisime laulda tervele linnale. Mul tuli Bill välja kiskuda kaklusest kahe väljaviskajaga, kellele administraator oli ülesandeks teinud peole lõpp teha. Oli see vast öö... Billi ja minu jaoks lõppes see apelsinimahla klaase kokku lüües kusagil odavas äärelinna baaris.

Just Peach oli see, kes andis mulle mõista, et ma võin selles firmas edasi jõuda. Tema oli see, kes mind edutas, kui ma olin veel lihtne projektiinsener, kelle ainsaks vooruseks oli kõva töötahe. Just tema valis mind välja peakorterisse suunamiseks. Peach korraldas ka selle, et ma võisin edasi õppida ja kraadi kaitsta.

Ja nüüd me karjume teineteise peale. Ma ei suuda seda uskuda.

Kell 7:50 jätan ma oma auto UniCo hoone keldris asuvasse parklasse. Peach oma kontoriga võtab hoones enda alla kolm korrust. Ronin autost välja ja sirutan käe diplomaadikohvri järele. Täna kaalub see oma neli kilo, pungil täis aruandeid ja igat sorti arvutiväljatrükke. Mul ei ole sedamoodi tunnet, et ees ootab meeldiv päev. Kulm kortsus, suundun ma lifti poole.

"Al!" kuulen ma seljatagant hüüet.

Ma pöördun ja näen enda poole kõndimas Nathan Selwynit. Ma ootan ta ära.

"Kuidas läheb?" pärib Selwyn.

"Pole viga. Rõõm sind näha üle hulga aja," vastan ma talle ja me kõnnime koos edasi. "Ma sain teate, et sind on Peachi meeskonda arvatud. Soovin õnne!"

"Tänan," noogutab Nathan. "Ma küll ei tea, kas see on just kõige parem koht, kus olla — kui silmas pidada, mis ümberringi toimub..."

"Mis viga? Bill sunnib öösel tööd tegema?"

"Ei, mitte seda," raputab Selwyn pead. Ta teeb väikese pausi ja vaatab siis minu poole. "Kas sa viimaseid uudiseid ei ole kuulnud?"

"Milliseid uudiseid?"

Selwyn jääb seisma ja vaatab ringi. Meie läheduses ei ole kedagi.

"Divisjoni kohta," ütleb ta summutatud häälel.

Ma kehitan õlgu; ma ei saa aru, millest ta räägib.

"Terve divisjon läheb müügiks," teatab Selwyn. "Viieteistkümnenda korruse meestel on kõigil pask püksis. Peach kuulis Granby käest umbes nädal aega tagasi... Tal tuleb selle aasta lõpuks tootlikkust suurendada, või kogu divisjon pannakse müüki. Ja ma ei tea, kas see on tõsi, aga Granby olla öelnud, et kui läheb divisjon, siis läheb ka Peach."

"On see kindel?"

Nathan noogutab ja lisab: "Arvatavasti on see asi juba mõnda aega päevakorral olnud."

Me kõnnime edasi.

Minu esimene reaktsioon on: siis pole muidugi mingi ime, et Peach on viimasel ajal käitunud nagu segane. Ühtäkki on ohus kõik, mille nimel ta on tööd teinud. Kui mõni teine kompanii ostab divisjoni ära, pole tal enam isegi mitte töökohta. Uued omanikud tahavad tõenäoliselt personali hulgas ümberkorraldusi teha ja nad alustavad kindla peale tipust.

Ja mis saab minust — kas mind jäetakse sellele kohale edasi? Hea küsimus, Rogo... Enne neid uudiseid olin ma oletanud, et Peach pakub mulle mõne muu koha, kui tehas peaks suletama. Nii see enamasti käib. See ei pruugi muidugi olla midagi, mis mulle erili-

selt meeldiks. Ma saan aru, et ei ole eriti palju UniWare'i tehaseid, mis parajasti uut direktorit ootaksid. Aga ma eeldasin, et ma võiksin arvestadada ehk vähemasti oma vana kohaga Peachi meeskonnas — ehkki ma tean ka, et sellele kohale on võetud uus mees, kelle tööga Peach ka kuuldavasti väga rahul on. Kui järele mõelda, siis ta isegi justnagu ähvardas oma sissejuhatuses, et ma võin töökohast ilma jääda.

Vanakurat, ma võin kolme kuu pärast olla töötu!...

"Al, kui keegi sinult küsib, siis sa ei kuulnud seda minu käest," paneb Selwyn mulle käe õlale.

Ja ongi läinud. Seisan üksinda keset viieteistkümnenda korruse koridori. Ma isegi ei mäleta, et ma oleksin lifti astunud, aga siin ma nüüd olen. Ma mäletan ainult ebamääraselt, kuidas Nathan mulle tee peal midagi seletas selle kohta, et igaühel tuleb esitada kokkuvõtted.

Ma vaatan ringi, tundes ennast natuke rumalasti, ja püüan taibata, kus ma õieti olen; siis meenub mulle koosolek. Ma sean sammud eesruumi poole, kus näen teisigi saabujaid konverentsisaali sisenemas.

Ma astun sisse ja võtan istet. Peach seisab laua teises otsas. Üks seesolijatest, Hilton Smyth, vaatab minu poole. Ka tema on tehasedirektor — ja üks sedasoriti meestest, kes ei ole mulle kunagi eriti meeldinud. Üks põhjus on see, et mulle ei istu tema stiil — alati püüab ta ennast esile tõsta, rääkides mingist uuendusest, ja enamasti ei erine see, mida ta on teinud, mitte millegi poolest sellest, mida teevad kõik ülejäänud. Igatahes praegu tundub ta mind silmitsevat üsna hindaval pilgul. Kas sellepärast, et minu näost on näha, et ma olen veidi rivist väljas? Huvitav, kui palju ta teab. Ma vahin talle vastu, kuni ta pilgu Peachi poole pöörab.

Kui ma lõpuks suudan keskenduda sellele, mida Peach räägib, annab too parajasti jutujärje üle divisjoni pearaamatupidale Ethan Frostile, kõhnale ja krimpsus näoga vanale mehele, kes pisukese grimmi korral võiks vabalt vikatimehe rollis esineda.

Uudised aga ongi täna hommikul sellised, et sobivad ettelugejaga üsna hästi kokku. Esimene kvartal on äsja lõpule jõudnud ja

see on olnud ühtviisi vilets kõigile. Divisjoni ähvardab reaalne käibevahendite kriis. Kõigil tuleb püksirihma pingutada.

Kui Frost on lõpetanud, tõuseb püsti Peach ja jätkab karmis toonis juttu sellest, kuidas meil tuleb see väljakutse vastu võtta. Ma püüan kuulata, aga paari esimese lause järel lülitub mõte välja. Minuni jõuavad vaid fragmendid.

"...ülimaks kohustuseks vähendada languse riski..." "...vastuvõetav meie praeguse turupositsiooni juures..." "...ilma strateegiliste kulude alandamiseta..." "...nõutavad ohvrid..." "...tootlikkuse tõus kõigis lülides..."

Ekraanil hakkavad üksteise järel vilksatama slaidid. Karm tulemuste võrdlemine Peachi ja saalisolijate vahel jätkub. Ma teen jõupingutuse, aga ei suuda sellegipoolest keskenduda.

"...vähenes esimese kvartali läbimüük eelmise aastaga võrreldes kakskümmend kaks protsenti..." "...tooraine kogukulu kasvas..." "...otseste tööjõukulude suhtarv, kulutatud aja ja makstud aja suhe, oli kolme nädala kõrgeim..." "...kui võrrelda meil toote kohta kulutatud tööaja näitajat normatiiviga, jääb meie efektiivsusnäitaja rohkem kui kaksteist protsenti alla..."

Ma ütlen endale, et tuleb ennast kokku võtta ja keskendada oma tähelepanu sellele jutule. Ma sirutan käe taskusse, et võtta sulepea ja teha märkmeid.

"Ja vastus on selge," ütleb Peach. "Meie ettevõtte tulevik sõltub sellest, kas me suudame tõsta tootlikkust."

Aga ma ei leia sulepead. Ma koban teises taskus. Ja tõmban välja sigari. Ma vahin oma leidu. Ma ei suitseta enam ammu. Mõne sekundi vältel mõtlen ma pingsalt, kust pagan see sigar sinna sai.

Ja siis tuleb mul meelde.

4

Kahe nädala eest kandsin ma sama ülikonda. See oli veel see õnnelik aeg, mil ma elasin õndsas usus, et kõik laabub. Ma olen reisil ja ootan O'Hare'i lennujaamas ümberistumist. Mul on veidi aega, nii astun ma sisse ühte ootesaali. See on täis samasuguseid ärireisijaid nagu ma ise. Otsin endale triibulises ülikonnas härrasmeeste ja rangelõikelisi kostüüme kandvate daamide keskel istekohta, kui mu pilk jääb peatuma villases sviitris mehe pigimütsil. Mees istub lambi kõrval ja loeb, ühes käes raamat ja teises sigar. Tema kõrval näib olevat vaba koht. Ma suundun sinnapoole. Ja alles siis, kui ma maha istun, taipan ma, et mees tundub mulle tuttav.

Kohata kedagi tuttavat maailma ühes rahvarohkemas lennujaamas on üksjagu ootamatu. Algul ma ei ole päris kindel, et see on tema. Aga ta on liiga sarnane füüsikule, keda ma kunagi tundsin, et ta võiks olla veel keegi muu kui Jonah. Kui ma istet hakkan võtma, vaatab ta mulle otsa ja ma loen tema näolt sama vaikivat küsimust: kas ma tunnen teid?

"Jonah?" küsin ma ettevaatlikult.

"Jah?"

"Mina olen Alex Rogo. Kas te mäletate mind?"

Tema ilmest on näha, et mitte päris.

"Me olime kunagi tuttavad," ütlen ma. "Ma olin teie üliõpilane. Ma sain stipendiumi, et uurida mõningaid matemaatilisi mudeleid, mille kallal te parajasti töötasite. Kas tuleb meelde? Sel ajal kandsin ma habet."

Mehe näol vilksatab äratundmine. "Aga muidugi! Jah, nüüd ma mäletan sind. 'Alex' — oli ju?"

"Just nii."

Ettekandja küsib minult, kas ma sooviksin midagi juua. Ma tellin viski ja soodavee ja pärin Jonah' käest, kas ta ühineb minuga. Jonah raputab pead; ta peab üsna varsti lahkuma.

"Kuidas sul läheb?" pärin ma temalt.

"Tööd on palju," kehitab Jonah õlgu. "Kui aus olla, siis liigagi palju. Ja sul?"

"Sama lugu. Olen teel Houstonisse," noogutan ma vastu. "Kuhu sina lähed?"

"New Yorki," vastab Jonah.

Selline tühjast-tähjast jutt näib teda tüütavat ja parema meelega teeks ta vist meie jutuajamisele lõpu. Tekib hetkeline paus. Ent olgu see siis hea või halb, aga mul on kalduvus (millest ma kunagi jagu pole saanud) vaikushetki vestluses omaenda häälega täita.

"Naljakas, kuidas ma pärast kõiki tolleaegseid plaane lõpuks ikkagi teaduse asemel tootmisse sattusin," võtan ma käsile uue teema. "Ma olen nüüd ühe UniCo tehase direktor."

Jonah noogutab. See näib talle rohkem huvi pakkuvat. Ta tõmbab mahvi oma sigarist. Mina jätkan juttu; mulle pole palju vaja, et ma edasi räägiksin.

"Tegelikult see on ka põhjus, miks ma Houstonisse lendan. Me oleme tootjate liidu liikmed ja see kutsus UniCo osalema oma aastakonverentsi ümarlauas robotite kasutamisest. Ja UniCo valis välja minu, kuna minu tehasel on robotitega kõige rohkem kogemusi."

"Ahaa," noogutab Jonah. "Kas jutt saab olema tehnikaküsimustest?"

"Juttu tuleb pigem küll ärilistest kui tehnilistest kaalutlustest," selgitan mina. Siis meenub mulle, et mul on midagi, mida ma võin talle näidata. "Oota üks hetk..."

Ma tõstan oma diplomaadikohvri põlvedele ja avan selle; seal ongi korraldajate poolt laiali saadetud ürituse kava.

"Siin see on," ütlen ma ja loen Jonah'le ette: "'Robotid: kaheksakümnendate aastate lahendus Ameerika tootmiskriisile... kasutajate ja spetsialistide arupidamine tööstusrobotite rakendamise oodatavast mõjust Ameerika tootmisele.'"

Aga kui ma siis Jonah poole vaatan, ei näi see talle erilist muljet avaldavat. Noh, ta on teadlane, ta ei peagi ärimaailmast aru saama.

"Sa ütled, et sinu tehases kasutatakse roboteid?" pärib Jonah.

"Jah, paaris tsehhis küll," noogutan mina.

"Kas nad on tõepoolest sinu tehase tootlikkust tõstnud?"

"Kindlasti on," ütlen mina. "Mis meil oligi—?" Ma tõstan pilgu lakke ja püüan numbreid meenutada. "Minu meelest oli ühes kohas kolmekümne kuue protsendiline juurdekasv."

"Tõesti... kolmkümmend kuus protsenti?" kergitab Jonah kulme. "Nii et teie firma toodab kolmkümmend kuus protsenti rohkem kasumit lihtsalt selle arvel, et seati üles mõned robotid? Uskumatu!"

Ma ei suuda hoiduda naeratusest.

"Noh... mitte päris nii," ütlen ma siis. "Oleks see nii lihtne... Paraku on asi tükk maad keerulisem. Asi on nimelt nii, et kolmkümmend kuus protsenti oli juurdekasv ainult ühes tsehhis."

Jonah silmitseb oma sigarit, kustutab selle siis tuhatoosis.

"Siis te tegelikult ei suurendanud tootlikkust," ütleb ta viimaks.

Ma tunnen, kuidas naeratus minu näol hajub.

"Ma ei ole päris kindel, et ma sain õigesti aru..." ütlen ma.

Jonah kummardub vandeseltslaslikult ettepoole ja selgitab: "Las ma esitan sulle ühe küsimuse. Nii omavahel: kas teie tehas suutis välja lasta kas või ühe toote rohkem selle läbi, mis juhtus ühes tsehhis, kus te seadsite üles robotid?"

Ma pomisen: "Noh, ma pean vaatama numbreid..."

"Kas te lasksite kedagi lahti?" pärib Jonah edasi.

Ma nõjatun seljatoele ja vaatan tema poole. Mida ta õieti sellega mõtleb?

"Sa mõtled, kas me koondasime kedagi? Selle tõttu, et me robotid üles panime?" küsin ma üle. "Ei, meil on kokkulepe ametiühinguga, et kedagi ei lasta tootlikkuse tõstmise tõttu lahti. Me viisime need inimesed üle teisele tööle. Aga muidugi, kui äri alla käib, siis me koondame inimesi."

"Aga robotid iseenesest ei vähendanud tehase tööjõukulusid?" ütleb Johan.

"Ei," tunnistan mina.

"Siis ütle veel, kas teie tootmisvarad* vähenesid?" pärib Jonah edasi.

Ma muhelen.

"Kuule, Jonah, mis sa sellega õieti mõtled?" küsin ma temalt.

"Vasta mulle," ei jäta Jonah. "Kas üldine laoseis vähenes?"

"Ilma üle kontrollimata oskan ma öelda, et vist ei vähenenud. Aga ma peaksin andmed üle vaatama."

"Kontrolli oma numbrid üle, kui soovid," noogutab Jonah. "Aga kui teie laoseis ei vähenenud... ja teie tööjõukulu ei vähenenud... ja kui ettevõte ei müü rohkem toodangut kui enne — mida ta ka ilmselt ei tee, kui teie väljalase ei suurenenud —, siis ei saa sa öelda, et need robotid suurendasid sinu tehase tootlikkust."

Ma tunnen kusagil kõhuõõnes tekkimas tunnet, mida võiks tunda arvatavasti siis, kui oled liftis ja liftitross nõksatab.

"Jah, teatud mõttes ma saan aru, mida sa mõtled," kehitan ma õlgu. "Aga minu efektiivsus tõusis ja kulud kahanesid—"

"Kas tõesti?" küsib Jonah. Ta paneb oma raamatu kinni.

"Kahtlemata. Tegelikult ulatub meil keskmine efektiivsus üle üheksakümne protsendi. Ja toote omahind vähenes märgatavalt. Ma pean ütlema, et konkurents on tänapäeval selline, et meil tuleb teha kõik, mis meie võimuses, et olla maksimaalselt efektiivsed ja alandada kulusid."

Minu jook saabub; ettekandja asetab selle minu ette lauale. Ma ulatan talle viiedollarilise ja ootan, kuni ta mulle raha tagasi annab.

"Sellise kõrge tootlikkuse juures peavad need robotid teil kogu aeg koormatud olema," ütleb Jonah.

"Aga muidugi," kinnitan mina. "Meil ei jää muud üle. Muidu me mängiksime maha kokkuhoiu, mis me saame toote omahinnas. Tootmise efektiivsus langeks... See ei käi mitte ainult robotite kohta

* Jonah kasutab siin sõna "*inventories*", millel eesti keeles on mitu vastet: (vt. Ärisõnastik!). Kogu raamatus on peatähelepanu all nn. "passiivsed tootmisvarad", s.t. see osa varadest, mida töödeldakse, et maha müüa. Sinna hulka kuuluvad: 1) sisse ostetud toormaterjalid ja osad, 2) lõpetamata toodang ja 3) maha müümata valmistoodang. Selle tõttu oleme edaspidi tõlkena kasutanud enamasti "laoseisu". Mõnel puhul, kui on kõneks üldise laoseisu eriliik — lõpetamata toodang ehk tootmisvaru — mis tootmise juhtimises väga olulist rolli mängib, siis on ka *Inventory* tõlgitud vastavalt. (Toim.)

vaid ka kõigi ülejäänud tootmisressursside kohta. Me peame pidevalt tootma, et säilitada efektiivsust ja võitu omahinnas."

"Kas tõesti?" küsib Jonah.

"Igatahes. Muidugi, see ei tähenda, nagu ei oleks meil probleeme."

"Ma mõistan," noogutab Jonah. Siis ta naeratab: "Jäta nüüd! Tunnista üles: sinu laoseis kasvab läbi lae, on ju nii?"

Ma jään teda vahtima. Kust ta seda teab?

"Kui sa pead silmas meie lõpetamata toodangut—"

"Kogu teie tootmisvarade seisu," ütleb Jonah.

"Noh, see on, kuidas võtta... Mõnes kohas on see suur, jah," pean ma nõustuma.

"Ja kõik jäävad kogu aeg omadega hiljaks?" ei jäta Jonah. "Te ei suuda midagi õigeks ajaks valmis saada?"

"See on küll üks asi, mida ma pean tunnistama," möönan ma. "Meil on kuradi moodi raskusi väljalasketähtaegadest kinnipidamisega. See on meile viimasel ajal tekitanud klientidega tõsiseid probleeme."

Jonah noogutab, nagu oleks seda ette teadnud.

"Aga pea nüüd kinni... Kuidas sa seda kõike tead?" ei suuda ma imestust varjata.

Jonah naeratab veelkord.

"Lihtsalt vaist ütleb," vastab ta siis. "Lisaks sellele näen ma samasuguseid probleeme paljudes teistes tootmisettevõtetes. Teie ei ole ainsad."

"Aga kas sa pole mitte füüsik?" oskan ma ainult kosta.

"Ma olen teadlane," ütleb Jonah. "Ja praegu, võiks öelda, töötan ma organisatsiooniteaduse valdkonnas — eriti tootmisorganisatsioonide alal."

"Ei oleks arvanudki, et on olemas selline teadus..."

"Nüüdsel ajal on," noogutab Jonah.

"Ükskõik, mis see ka ei oleks, millega sa tegeled, igal juhul ma pean tunnistama, et sa osutasid paarile minu kõige tõsisemale probleemile," annan ma talle au. "Kuidas sa—"

Ma peatun, kuna Jonah hüüatab midagi heebrea keeles. Ta tõmbab püksitaskust vanamoelise kella.

"Ma pean vabandama, Alex, aga ma näen nüüd, et jään oma lennukist maha, kui ma kohe ei kiirusta."

Jonah tõuseb püsti ja võtab oma mantli.

"Sellest on küll kahju," ütlen mina. "Mõned asjad, mis ma sinu suust kuulsin, tekitavad minus suurt uudishimu."

Jonah peatub hetkeks.

"Jah, tõepoolest, kui sa mõtleksid veidi järele nende asjade üle, millest me rääkisime, siis sa tõenäoliselt saaksid ka jagu probleemidest, millega sa oma tehases hädas oled."

"Noh, võib-olla jäi sulle minu jutust vale mulje," püüan ma õiendada. "Meil on kahtlemata probleeme, aga ma ei ütleks, et minu tehas on *hädas*..."

Jonah vaatab mulle otse silma. Ta teab, kuidas asjalood on, käib mul läbi pea.

"Aga tead, mis," kuulen ma ennast äkki lausumas. "Mul on niikuinii vaja aega surnuks lüüa. Ma võiksin sind lennuki peale saata, kui tohib? On sul midagi selle vastu?"

"Ei, sugugi mitte," vastab Jonah. "Ainult me peame ruttama."

Ma tõusen püsti ja haaran oma mantli ja diplomaadikohvri. Minu jook seisab laual. Ma võtan pealt tubli lonksu ja jätan ta sinnapaika. Jonah on juba teel ukse poole; ta ootab, kuni ma talle järele jõuan. Me astume koos koridori, mis on täis ruttavaid inimesi. Jonah valib üsna kõva tempo, mul on tegu, et tal kõrval püsida.

"Mind huvitab," teen ma juttu, "mis asi pani sind kahtlustama, et minu tehases on midagi viltu?"

"Sa ise ütlesid mulle," muigab Jonah.

"Ei öelnud."

"Alex," ütleb Jonah, "sinu enda sõnadest sai mulle selgeks, et sinu tehas ei tööta nii efektiivselt, kui sa ise arvad. Tegelikult on asi otse vastupidi. Sa juhid väga *eba*efektiivselt töötavat tehast."

"Andmed seda ei näita," kehitan ma õlgu. "Kas sa tahad öelda, et minu alluvad vassivad, kui nad oma andmeid esitavad... et nad valetavad, või midagi muud sellesarnast?"

"Ei," raputab Jonah pead. "On vähe tõenäoline, et sinu alluvad sulle valetavad. Aga sinu kontrollnäitajad valetavad kindlasti."

"Olgu peale, vahel me tõepoolest kohendame neid numbreid natuke. Aga sellest ei pääse keegi."

"Sa ei saanud aru, mida ma silmas pean," ütleb Jonah. "Sa *arvad*, et sinu tehas töötab efektiivselt... aga sinu mõtlemine on ekslik."

"Mis minu mõtlemisel viga on? See ei erine millegi poolest enamiku direktorite mõtlemisest."

"Just nimelt," muigab Jonah.

"Mida see veel peab tähendama?" küsin mina; selline jutt hakkab muutuma solvavaks.

"Alex, kui sa oled selline, nagu on enamik inimesi siin maailmas, siis oled sa ilma küsimusi esitamata omaks võtnud nii palju tõdesid, et tegelikult sa ei mõtle üldse."

"Jonah, ma mõtlen vahet pidamata," ütlen ma talle. "See on osa minu tööst—"

Jonah raputab pead.

"Alex, ütle mulle veelkord, miks sa arvad, et sinu robotid on nii suur edasiminek."

"Sest nad suurendavad tootlikkust," vastan mina.

"Ja mis asi on tootlikkus?"

Ma mõtlen veidi aega järele, püüdes meenutada.

"Nii nagu minu ettevõttes seda defineeritakse," ütlen ma siis, "on olemas selline valem, umbes et lisaväärtus töötaja kohta võrdub..."

Jonah raputab uuesti pead.

"Ükskõik, kuidas sinu ettevõttes seda ka defineeritakse, ei ole see kindlasti mitte see, mida tootlikkus endast tegelikult kujutab," ütleb ta. "Unusta hetkeks valemid ja kõik muu sellesarnane ja ütle mulle omaenda sõnadega, omaenda kogemusest lähtudes, mis tähendab olla tootlik?"

Me pöörame ümber nurga. Meie ees on äkki metalliotsijad ja turvateenistus. Mul oli plaan siin peatuda ja hüvasti jätta, aga Jonah ei aeglusta sammu.

"Ütle mulle lihtsalt, mis tähendab olla tootlik?" küsib ta uuesti läbi metalliotsija kõndides. Ta pöördub minu poole juba teiselt poolt. "Mida tähendab see isiklikult *sinu* jaoks?"

Ma asetan oma diplomaadikohvri lindile ja järgnen Jonah'le. Ma püüan mõistatada, mida ta minult ootab.

Juba teisel pool väravat ütlen ma lõpuks: "Noh, ma usun, see tähendab, et ma teen midagi teoks."

"Just nimelt!" hüüatab Jonah. "Aga sa teed midagi teoks mis mõttes?"

"Eesmärkide mõttes," kehitan ma õlgu.

"Täpselt õige!" ütleb Jonah.

Jonah sirutab käe sviitrikaelusest rinnataskusse ja tõmbab välja sigari. Ta ulatab selle mulle.

"Õnnitlen," ütleb ta. "Kui sa oled tootlik, siis sa viid ellu midagi, mis kuulub sinu eesmärkide hulka, on nii?"

"On," ütlen ma oma diplomaadikohvrit üles korjates.

Me kiirustame läbi järjekordsete väravate. Ma üritan Jonah'ga sammu pidada.

Jonah ütleb: "Alex, ma olen jõudnud järeldusele, et tootlikkus tähendab seda, et ettevõte jõuab lähemale oma eesmärgile. Iga tegevus, mis viib ettevõtte sihile lähemale, on tootlik. Ükski tegevus, mis ei lähenda eesmärgile, ei ole tootlik. Räägin ma arusaadavalt?"

"Jah, aga... Jonah, see on ju lihtsalt terve mõistus!" ütlen ma selle peale.

"Ma ütleksin selle kohta, et see on lihtne loogika," ütleb tema.

Me jääme seisma. Ma vaatan, kuidas ta ulatab oma pileti üle leti.

"Aga see on liialt lihtsustatud," püüan ma vastu vaielda. "See ei ütle mulle midagi. Ma pean silmas, et kui ma liigun oma eesmärgi poole, siis tegutsen ma efektiivselt, ja kui mitte, siis ebaefektiivselt — mis see teadmine mulle annab?"

"Mis ma tahan öelda, on see, et efektiivsusel ei ole mõtet, kui sa ei tea, mis on sinu eesmärk," ütleb Jonah.

Ta saab oma pileti tagasi ja suundub järjekordse värava poole.

"Olgu peale," ütlen mina. "Seda võib ka nii võtta. Üks minu firma eesmärke on tõsta tootlikkust. Seega iga kord, kui ma tõstan efektiivsust, olen ma tootlik. See on loogiline."

Jonah jääb selle peale seisma. Ta pöördub minu poole.

"Kas tead, milles on sinu häda?" küsib ta siis.

"Tean küll," vastan mina. "Mul on vaja tõsta efektiivsust."

"Ei, see ei ole see," raputab Jonah pead. "Sinu häda on selles, et sa ei tea, mis on eesmärk. Ja eesmärk on muide alati üks ja sama, ükskõik mis ettevõttega on tegu."

See lööb mul hetkeks jalad alt. Jonah kõnnib jälle edasi. Tundub, et kõik ülejäänud reisijad on juba lennukis. Ootesaalis oleme ainult meie kahekesi. Ma püsin Jonah' kannul.

"Pea korraks! Mida sa sellega mõtled — ma ei tea, mis on eesmärk? Ma tean, mis on eesmärk," püüan ma protestida.

Me oleme lennuki ukse juures. Jonah pöördub minu poole. Stjuardess jälgib meid kannatamatult.

"Jah? Ütle siis, mis on sinu tootmisettevõtte eesmärk?" küsib Jonah.

"Eesmärk on toota kaupu nii efektiivselt kui võimalik," ütlen mina.

"Vale," ütleb Jonah. "See ei ole eesmärk. Mis on tegelik eesmärk?"

Ma jõllitan teda sõnatult.

Stjuardess kummardub uksest välja.

"Kas keegi teist tuleb siia lennukisse?"

Jonah viipab talle: "Oodake üks hetk, palun!" Siis pöördub ta minu poole. "Mõtle järele, Alex! Ruttu! Ütle mulle, mis on eesmärk, kui sa seda tead."

"Võim?" pakun mina.

Jonah näib üllatunud. "Noh... pole just halb, Alex. Aga võimu ei omanda sa lihtsalt selle läbi, et sa midagi toodad."

Stjuardess kaotab kannatuse. "Kui te ei tule sellele lennukile, siis peate minema tagasi terminaali," kuulutab ta külmalt.

Jonah ei tee temast välja. "Alex, sa ei saa tootlikkuse mõistest aru, kuni sa ei tea, mis on eesmärk. Sinnamaani mängid sa ainult mitmesuguseid mänge numbrite ja sõnadega."

"Okei, siis on see turuosa," ütlen mina. "See on eesmärk."

"Kas on?" küsib Jonah.

Ta astub lennukisse.

"Hei! Kas sa ei või mulle öelda?" hüüan ma talle järele.

"Mõtle selle üle, Alex. Sa leiad vastuse ise, kui järele mõtled," vastab Jonah.

Ta ulatab stjuardessile pileti, vaatab siis veel minu poole ja viipab hüvastijätuks. Ma tõstan käe, et vastu lehvitada ja märkan, et hoian ikka veel käes sigarit, mille Jonah mulle andis. Ma panen selle pintsaku taskusse. Kui ma silmad tõstan, on Jonah läinud. Välja ilmub kannatamatu lennuväljateenistuja, kes teatab mulle, et paneb kohe värava kinni.

5

See on hea sigar.

Tubakanautija jaoks võiks ta ehk olla liialt kuiv, kuna on seisnud paar nädalat minu pintsakutaskus. Aga mina suitsetan teda suure mõnuga — Peachi suure koosoleku ajal, mõeldes samal ajal tollele teisele veidrale kohtumisele Jonah'ga.

Või kas see oligi kummalisem kui see siin? Peach seisab meie ees ja toksib pika puust kaardikepiga mingit graafikut. Slaidiprojektori valgusvihus keerleb aeglaselt peenike suitsujuga. Minu kõrval klõpsutab keegi püüdlikult kalkulaatori klahve. Kõik peale minu kuulavad tähelepanelikult, teevad märkmeid või kommenteerivad.

"...püsivad parameetrid... on vältimatud saavutamaks... eeliste maatriks... ulatuslik kasumieelsete näitajate tõus... tootmisindeksid... pakuvad ligikaudse tõestuse..."

Ma ei saa aru, mis toimub. Keel, mida siin kõneldakse, tundub mulle võõras ja mõistetamatu — mitte nagu päriselt võõrkeel, aga keel, mida ma olen kunagi osanud, ent praegu veel vaid vaevu suudan meenutada. Mõisted tunduvad tuttavad. Aga ma ei ole päris kindel, mida nad tegelikult tähendavad — nad on lihtsalt sõnad.

Sa lihtsalt mängid mitmesuguseid mänge numbrite ja sõnadega.

Mõne minuti jooksul seal O'Hare'i lennujaamas Chicagos püüdsin ma järele mõelda kõige selle üle, mida Jonah oli öelnud. Selles sisaldus minu jaoks mingi oluline mõte; tal oli milleski kindlasti õigus. Aga sealjuures oli tunne, nagu oleks seda kõike rääkinud tulnukas mõnelt teiselt planeedilt. Ma olin selle endast maha raputanud. Ma pidin sõitma Houstonisse ja kõnelema robotitest. Mul oli paras aeg oma lennuki peale tõtata.

Nüüd on mul äkki kahtlus, kas Jonah polnud mitte tõele lähemal, kui ma tookord oskasin arvata. Sest vaadates nägusid enda ümber, ei saa ma sisimas lahti tundest, et ükski meist, kes me siia oleme kogunenud, ei tea oma asjast tegelikult rohkem kui mingi

posija oma nõiakunstist. Meie suguharu on hukkumas ja meie tantsime pühitsetud lõkketule suitsus tseremoniaalseid tantse, et meid vaevavaid kuradeid välja ajada.

Mis siis ikkagi on tegelik eesmärk? Keegi siin ei ole isegi püstitanud ühtki nii põhimõttelist küsimust. Peach laulab ikka oma laulu kulude kokkuhoiust ja "tootlikkuse" sihtidest ja muudest sedasorti asjadest. Hilton Smyth kiidab kaasa, mida iganes ka Peach ei ütleks. Huvitav, kas keegi kokkutulnuist oskaks öelda, mida me siin õieti teeme?

Kell kümme kuulutab Peach välja vaheaja. Kõik peale minu suunduvad puhkeruumi kohvi jooma. Mina jään istuma, kuni kõik on ruumist lahkunud.

Mida kuradit ma siin teen? Ma püüan mõistatada, mis kasu võiks mul sellest olla — või ükskõik kellel teisel siinolijaist —, et ma siin istun. Kas see koosolek (mis peab plaani kohaselt kestma peaaegu terve päeva) teeb minu tehase konkurentsivõimelisemaks, säilitab mulle töökoha, või on temast kasu ükskõik kellele teisele ükskõik millisel moel—?

Ma ei taipa sellest kõigest mõhkugi. Ma isegi ei tea, mis on tootlikkus. Kuidas saab see siis olla midagi muud kui vaid täiesti mahavisatud aeg? Ja koos selle mõttega taban ma ennast sellelt, et pakin oma paberid tagasi diplomaati. Ma vajutan kaane kinni ja seejärel tõusen vaikselt oma kohalt ning kõnnin välja.

Algul mul veab. Ma jõuan liftini, ilma et keegi mind kõnetaks. Aga kui ma seal lifti ootan, kõnnib mööda Hilton Smyth.

"Ega sa meie juurest ometi jalga ei kavatse lasta, Al?"

Hetkeks kaalun ma, kas mitte Hiltoni küsimust lihtsalt ignoreerida. Ent ma mõistan, et et selle peale võiks Smyth minu lahkumisest nimelt Peachile ette kanda.

"Pole parata," vastan ma talle. "Olukord on selline, et ma ei saa tehasest kauemaks ära jääda."

"Mis lahti? Midagi kõrbeb?"

"Võib ka nii öelda."

Liftiuks avaneb. Ma astun sisse. Smyth saadab mind pilkliku muigega. Uksed sulguvad.

Mul käib läbi pea, et Peach võib mu koosolekult puudumise pärast vallandada. Ent see, nagu mulle minu praeguses meelteseisundis tundub, ei tähendaks ju ka tegelikult muud, kui ainult lühendaks kolmekuist vintsklemist, mis niikuinii paratamatult samasse punkti välja viib.

Ma ei sõida kohe tehasesse tagasi. Ma tiirutan natuke aega niisama ringi. Lihtsalt sõidan mingit teed mööda edasi, ja kui see mind ära tüütab, siis keeran kuhugi kõrvale. Möödub paar tundi. Ma ei hooli enam sellest, kus ma olen; ma tahan lihtsalt väljas olla. Vabadus mõjub erutavalt, kuni see hakkab lõpuks väsitama.

Ma katsun sõites töömõtted peast peletada. Et ükskord ometi pea selgeks saada. Ilm on suurepärane. Päike paistab, on soe ja pilvitu. Sinine taevas... Ehkki rohi on veel kevadiselt kasin ja kollakaspruun, on suurepärane päev lihtsalt niisama ringi luusimiseks.

Mul on meeles, kuidas ma tehaseväravani jõudes kella vaatan ja näen, et see näitab juba üle ühe. Ma võtan hoo maha, et väravast sisse pöörata, kui — ma ei oska seda kirjeldada kuidagi teistmoodi, kui et mulle lihtsalt tundus, et see oleks vale samm. Ma silmitsen tehast. Ja tõstan jala tagasi gaasipedaalile ning sõidan edasi. Mul on nälg; ma tunnen, et peaksin vist midagi sööma.

Ent ma usun, et tegelik põhjus on selles, et ma ei taha veel, et mind üles leitakse. Mul on vaja mõelda, ja kui ma praegu kontorisse tagasi lähen, ei ole mul selleks vähimatki võimalust.

Maanteed mööda miili kaugusel on üks pizza-koht. Tundub, et see on lahti, niisiis pean ma kinni ja astun sisse. Ma olen konservatiiv; ma võtan keskmise pizza topeltjuustu, pepperoni, vorsti, seente, pipra, mustade oliivide ja sibulaga, millele on lisatud veel — mmmmmm — anšooviseid. Oodates ei suuda ma vastu panna suupistetele kassa kõrval letil ja ma palun sitsiillasel, kes kohta peab, lisada arvele veel paar pakki soolatud pähkleid, natuke taco-krõpse ja — magustoiduks — veel mõned magusad saiakesed. Trauma suurendab mu isu.

On veel üks probleem. Õllepähkleid ei saa süüa limonaadi kõrvale. Vaja on õlut. Ja mis te arvate, mis vaatab mulle vastu külmkapiaknalt— Muidugi, ma ei joo tavaliselt päeval õlut... aga kui vaadata, kuidas valgus mängleb neil jahedatel purkidel...

"Kuradile..."

Ma võtan kuus purki Budweiserit.

Neliteist dollarit ja kuuskümmend kaks senti, ja ma olen jälle väljas.

Otse enne tehast pöörab ka vastassuunas kruusatatud tee, mis viib üle madala mäeseljandiku. Tee viib väikese teivasjaamani pool miili eemal. Ma keeran äkiliselt rooli ja Buick tuiskab ulja kaarega kruusateele, nii et ma suudan vaevu päästa pizza põrandale libisemast. Tolmupilv järel, sõidan ma mäest üles.

Ma jätan auto seisma, nöpin särgikaeluse lahti, võtan lipsu ja pintsaku seljast, et neid mitte toitu täis pudistada ja asun oma toidukraami lahti pakkima.

Veidi eemal üle maantee paistab minu tehas. Seisab keset välja, suur hall ilma akendeta teraskarp. Seal sees teeb, nagu ma tean, umbes 400 inimest parajasti oma esimese vahetuse tööd. Nende autod seisavad parklas. Ma näen siit ära, kuidas suur veoauto tagurdab parajasti mahalaadimis-estakaadi ette kahe teise auto vahele. Autod veavad kohale materjali, millest masinad ja inimesed tehases peavad midagi valmistama. Teises otsas seisavad teised veoautod, valmis ära vedama seda, mis me oleme tootnud. See ongi, mis toimub, kui kõige lihtsamalt öelda. Ja mina pean seal all toimuvat juhtima.

Ma avan õlle ja asun pizza kallale.

Tehas näib kuuluvat selle maastiku juurde. Ta oleks nagu alati seal seisnud ja nagu peakski nii jääma. Juhtumisi ma tean, et tehas on ainult viisteist aastat vana. Ja veel samapalju aastaid edasi ei pruugi teda seal enam olla.

Mis on siis ikkagi eesmärk?

Mida me siin õieti teeme?

Mis hoiab kogu seda kupatust käigus?

Jonah ütles, et on ainult üks eesmärk. Ma ei oska seda endale ette kujutada. Igapäevase töö käigus teeme me paljusid asju ja kõik nad

on olulised. Vähemasti enamus neist... või vastasel korral me neid ei teeks. Pagan võtaks, nad kõik võiksid olla eesmärgid.

Võtame kasvõi selle, et üks asi, mida tootmisorganisatsioonil tuleb teha, on osta toormaterjali. Meil on materjali vaja selleks, et toota, ja meil tuleb seda hankida parima võimaliku hinna eest, nii et säästlik ostmine on meie jaoks väga oluline.

Pizza muide on ekstraklass. Ma lõpetan juba teist tükki, kui pisike hääleke minu peas küsib minult: aga kas see on eesmärk? Kas kokkuhoidlik ostmine on eesmärk, mille nimel tehas eksisteerib?

See ajab naerma, nii et mul läheb toit kurku.

Jah, õige on. Mõned silmapaistvad lollpead varustusosakonnast kahtlemata käituvadki nii, nagu see oleks eesmärk. Nad on mures pinna juurderentimise pärast, et täita seda igasugu rämpsuga, mida nad nii säästlikult ostavad. Mis meil oligi — kolmekümne kahe kuu varu vasktraati–? Seitsme kuu varu lehtterast? Igasugust kraami, mida ainult soovid. Neil on miljonid dollarid kinni selle all, mida nad kokku on ostnud — kõik kohutavalt soodsa hinna eest.

Ei, kui asja selle nurga alt vaadata, siis ökonoomne ostmine kahtlemata ei ole tehase eesmärk.

Mida me veel teeme? Me palkame inimesi — sadu inimesi siin ja kümneid tuhandeid kõigi UniCo tehaste peale kokku. Meie, inimesed, oleme UniCo "kõige hinnalisem vara", nagu üks avalikkussuhete mees ühes aastaaruandes selle kohta kirjutas. Kui kõlavad sõnad kõrvale jätta, siis ikkagi on ilmne, et ettevõte ei saa toimida ilma kõikmõeldavate oskuste ja erialadega tublide inimesteta.

Minul isiklikult on hea meel, et minu tehas annab tööd. Kindla palga teenimise võimaluse kohta ei tohiks keegi ühtki halba sõna öelda. Ent inimestele töökohtade pakkumine pole kindlasti selleks põhjuseks, mille tõttu see tehas eksisteerib. Lõppude lõpuks — kui palju inimesi me oleme juba koondanud?

Ja isegi kui UniCo pakuks eluaegseid töökohti nagu mõned Jaapani firmad, ei saaks töökohtade loomist ikkagi pidada eesmärgiks. Hulk inimesi käitub küll nii, nagu see oleks eesmärk (impeeriume rajavad riigiametnikud või poliitikud, kui piirduda ainult kahe ni-

metamisega), ent tehast ei ehitatud mitte selleks otstarbeks, et maksta inimestele palka ja pakkuda neile võimalust midagi teha.

Olgu nii, aga mis ikkagi oli põhjus, mille pärast see tehas lõpuks ehitati?

Ta ehitati selleks, et valmistada toodangut. Miks ei võiks seda pidadagi eesmärgiks? Jonah ütles, et ta seda ei ole. Ent mina ei suuda taibata, miks see ei võikski olla eesmärk. Me oleme tootmisettevõte. See tähendab, me peame midagi tootma, on ju nii? Kas see pole siis peamine, valmistada mingit toodangut? Mille muu pärast me siin oleme?

Ma püüan järele mõelda veel mõnede moesõnade üle, mis viimasel ajal sageli kõrvu ulatuvad.

Kuidas on kvaliteediga?

Võib-olla see ongi vastus. Kui sa ei valmista kvaliteetset toodangut, siis on sul lõpuks vaid hunnik kalliks minevaid vigu. Sa pead suutma rahuldada klientide nõudmisi kvaliteetse toote järele, või sa jääd üsna kiiresti oma tehasest ilma. UniCo on selles osas oma õppetunni saanud.

Aga me oleme sellest õppetunnist ka omad järeldused teinud. Me oleme võtnud ette ulatuslikke jõupingutusi, et tõsta kvaliteeti. Miks siis ikkagi on firma tulevik sellele vaatamata ebakindel? Ja kui kvaliteet tõepoolest oleks eesmärk, siis kuidas võiks selline kompanii nagu Rolls-Royce sattuda pankroti äärele?

Kvaliteet üksi ei saa olla eesmärgiks. Ta on oluline. Aga ta ei ole eesmärk. Miks? Kulude tõttu?

Kui oluline on madala omahinnaga tootmine, siis tundub õige vastus olevat efektiivsus. Olgu... võib-olla on nad seda kahekesi koos: kvaliteet ja efektiivsus. Nad kipuvad käima käsikäes. Mida vähem teha vigu, seda vähem tuleb ümber teha, mis võib kulusid vähendada, ja nii edasi. Võib-olla see ongi see, mida Jonah mõtles?

Valmistada kvaliteetseid tooteid efektiivselt: see peab olema eesmärk. See kõlab vaieldamatult hästi. "Kvaliteet ja efektiivsus..." Need on ühed ilusad sõnad. Nagu "Emadus ja Ameerika elulaad..."

Ma nõjatun istmetoele ja avan uue õlle. Pizzast on selleks ajaks jäänud vaid ilus mälestus. Mõne hetke vältel tunnen ma end lausa hästi.

Aga miski siin ikkagi ei klapi. Ja asi ei ole ainult seedimises pärast lõunasööki. Efektiivselt toota kvaliteetset kaupa tundub eesmärgiks sobivat üsna hästi. Aga kas selline eesmärk suudab tehase käigus hoida?

Mind häirivad mõned sel puhul meenuvad näited. Kui eesmärk seisneks selles, et toota efektiivselt kvaliteetseid kaupu, siis kuidas seletada, et Volkswagen ei tooda enam Põrnikat? See oli kvaliteetne toode, mida suudeti valmistada odavalt. Või kui ajas veelgi tagasi minna, siis millest tuleb, et Douglas ei jätkanud DC-3 tootmist? Kõige järgi, mida ma olen kuulnud, tuleb DC-3 pidada suurepäraseks lennumasinaks. Ma vean kihla, et kui nad oleksid jätkanud selle lennuki tootmist, suudaksid nad seda täna valmistada märksa efektiivsemalt kui DC-10-t.

Sellest ei piisa, kui sa valmistad efektiivselt kvaliteetset toodangut. Eesmärk peab olema miski muu.

Aga mis?

Oma õlut kummutades taban ma ennast sellelt, et imetlen alumiiniumist õllepurgi hästitöödeldud siledat põhja oma peopesal. Masstootmise tehnoloogia on tõepoolest tähelepanuväärne asi... Kui mõelda, et see alumiiniumpurk oli mitte väga ammu kõigest tükk kivimit maapõues. Siis ilmus välja inimene, varustatuna teadmiste ja tööriistadega, ja muutis kivikamaka kergeks hästitöödeldavaks metalliks, mida võib ikka ja jälle uuesti kasutada. See on tõepoolest hämmastav—

Aga pidage, jõuan ma korraga äratundmisele. Käes!

Tehnoloogia: lõpuks taandub kõik sellele. Meil tuleb püsida tehnoloogia eesliinil. See on ettevõtte jaoks eluliselt vajalik. Kui me ei suuda tehnoloogia arenguga sammu pidada, siis oleme omadega läbi. Niisiis, see ongi eesmärk.

Aga kui järele mõelda... siis see ei ole õige vastus. Kui tehnoloogia on tootmisettevõtte tegelik eesmärk, siis kuidas saab olla nii, et kõige vastutavamad ametikohad ei kuulu uurimistöö ja

tootearendusega tegelevatele inimestele? Kuidas saavad need inimesed organisatsiooniskeemis paikneda kusagil kõrvalistel positsioonidel, nagu see on eranditult kõikjal, kus ma olen käinud? Ja oletame, et kõik meie masinad on tõepoolest kõige uuemad, mida üldse on võimalik saada — kas see päästaks meid? Ei, see ei aitaks. Niisiis, tehnoloogia on tähtis, aga see ei ole eesmärk.

Võib-olla on eesmärgiks mingi kombinatsioon efektiivsusest, kvaliteedist ja tehnoloogiast. Ent siis olen ma jälle ringiga sealmaal, et meil on hulk olulisi eesmärke. Ja see ei ütle meile tegelikult midagi, isegi kui jätta kõrvale, et see ei ühti sellega, mida väitis Jonah.

Ma olen jännis.

Ma vaatan mäerinnakult alla. Tehase suurest teraskastist eespool seisab väiksem betoonist ja klaasist risttahukas, milles paiknevad kontoriruumid. Minu kabinet asub eesmises vasakpoolses nurgas. Sinnapoole kõõritades ma peaaegu näen tervet virna telefonikõnede teateid, mida sekretär käsikäruga minu laua juurde toimetab.

Olgu peale. Ma tõstan õllepurgi ja võtan hea pika lonksu. Ja kui ma pead kallutan, näen ma ka neid.

Tehasest veidi eemal seisavad kaks madalat kitsast hoonet. Need on meie laod. Maast laeni täis tagavaraosi ja müümata kaupa, millest me ei ole jõudnud lahti saada. Kahekümne miljoni dollari eest valmistoodangut: kvaliteetseid, tehnoloogia viimase sõna järgi valmistatud tooteid, mis kõik on valmistatud efektiivselt, igaüks oma kastis, pakitud plastikpakendisse, milles on garantiikaart ja natuke tehaseõhku — kõik ootamas, et keegi neid ära ostaks.

See on see! UniCo ei pea seda tehast mitte selleks, et ladu täita. Eesmärk on need kaubad maha müüa.

Aga kui eesmärk on läbimüük, siis miks Jonah ei olnud nõus turuosa eesmärgiks tunnistama? Turuosa on eesmärgina isegi olulisem kui käive. Kui sul on suurim turuosa, siis on sul oma tootmisharu piires ka parim läbimüük. Hõiva turg, ja sa oled omadega mäel. Kas pole nii?

Võib ka olla, et ei ole... Mulle meenub vana ütlemine: "Me kaotame hinnas, aga teeme selle tasa mahuga." Mõnikord müüb ettevõte kahjudega või vaid väikese kasuga — nagu ka UniCo on

teinud —, lihtsalt et vähendada laoseisu. Sulle võib kuuluda suur osa turust, aga kui see ei too raha sisse, siis pole sellel tähtsust.

Aga pidage! Oletame, et ma leiutan mingi ülimalt teravmeelse käigu ja peatan kahjumi, nii et me tuleme omadega välja. Kas see päästaks meid? Ei, pikemas perspektiivis mitte. Tehast ei ehitatud mitte selleks, et see oma kulud tasa teeks. UniCo ei tegutse selle nimel, et ots otsaga kokku tulla. Ettevõte on olemas selleks, et tulu teenida.

Nüüd ma lõpuks taipan.

Tootmisettevõtte eesmärk on raha teenida.

Miks muidu J. Bartholomew Granby selle tehase 1881. aastal asutas ja oma täiustatud kivisöeahju turule tõi? Kas see oli armastusest majapidamisseadmete vastu? Oli see suuremeelne üldsusele suunatud žest, pakkuda kodusoojust ja mugavusi miljonitele inimestele? Jumala eest, seda see ei olnud. Vana J. Bart tegi seda selleks, et teenida hunnik raha. Ja tal oli edu — sest ahi oli oma aja tõeline tippsaavutus. Ja nii andsid investorid talle veelgi raha juurde, et ka nemad teeniksid hunniku raha. Ja J. Bart sai veelgi rikkamaks.

Aga kas raha teenimine on ainus eesmärk? Mida siis kujutavad endast kõik need ülejäänud asjad, mille pärast ma olen muret tundnud?

Ma sirutan käe diplomaadikohvri järele, otsin välja kollase märkmepaberipaki ja võtan pintsakutaskust pastaka. Ma koostan nimekirja kõigist asjadest, mida inimesed peavad eesmärgiks: säästlik ostmine, tublide töötajate palkamine, arenenud tehnoloogia, toodete valmistamine, kvaliteetse toodangu pakkumine, kvaliteetsete toodete müümine, turuosa hõivamine. Ma panen mõne veel juurdegi, nagu suhtlemine ja tarbijate rahulolu saavutamine.

Kõik need asjad on olulised ettevõtte edukaks majandamiseks. Mida nad kõik teevad? Nad aitavad ettevõttel kasumit teenida. Kuid nad ükski ei ole iseenesest eesmärgiks; nad on ainult vahendid, mis aitavad saavutada eesmärki.

Kuidas ma saan kindel olla, et mul on õigus?

Noh, ma ei saagi. Mitte lõpuni kindel. Ent võtta "raha teenimine" tootmisettevõtte eesmärgiks tundub olevat üsna hea oletus. Sest,

ühe kinnitusena, kogu selles nimekirjas ei ole ühtki asja, millel oleks kasvõi mingit väärtust, kui ettevõte ei teeni kasumit.

Sest mis juhtub, kui ettevõte ei teeni kasumit? Kui ettevõte ei teeni seeläbi kasumit, et valmistab ja müüb toodangut, täidab tellimusi või müüb osa oma varasid, või mingil muul moel... on ettevõte omadega läbi. Ta lakkab eksisteerimast. Raha peab olema eesmärk. Mitte miski ei suuda teda selles rollis asendada. Igal juhul on just see eeldus, mille ma pean omaks võtma.

Kui eesmärk on raha teenimine, siis (Jonah sõnu kasutades) iga liigutus, mis viib meid raha teenimisele lähemale, on tootlik. Ja iga samm, mis viib meid rahateenimisest kaugemale, on ebatootlik. Viimase aasta vältel või kauemgi on tehas liikunud pigem eesmärgist kaugemale kui selle suunas. Niisiis selleks et päästa tehas, pean ma ta muutma tootlikuks; ma pean saavutama selle, et tehas toodaks UniCole kasumit. See on lihtsustav kirjeldus sellest, mis toimub, aga see on õige. Vähemalt on mul nüüd loogiline lähtepunkt.

Maailm tuuleklaasi taga on külm ja selge. Päike on muutunud veelgi eredamaks. Ma vaatan enda ümber ringi, nagu oleksin just ärganud pikast transist. Kõik on tuttav, aga paistab uutmoodi. Ma joon ära viimase õllelonksu. Ja tunnen korraga, et on aeg liikuma hakata.

6

Kell näitab 16:30, kui ma oma Buicki tehase parklasse pargin. Üks asi, mida ma täna efektiivselt olen suutnud teha, on kontorist eemale hoida. Ma võtan oma diplomaadikohvri ja ronin autost välja. Kontori klaastahukas mu ees on vaikne nagu haud. Nagu varitsuspaik. Ma tean, et nad kõik on seal sees valvel ja ootavad mind, ootavad, et mulle kallale karata. Ma otsustan neile kõigile pettumuse valmistada. Ma lähen ringi läbi tehase. Ma tahan lihtsalt näha korraks kõike värske pilguga.

Ma kõnnin tehaseukseni ja astun sisse. Ma võtan diplomaadikohvrist päikeseprillid, mida ma alati kaasas kannan. Eesruumis seinal on riiul kaitsekiivritega. Ma võtan kiivri, panen endale pähe ja sisenen tehasesse.

Kui ma ümber nurga pööran ja esimese tööpaigani jõuan, üllatan ma kolme meest, kes istuvad tühja platsi ääres pingil. Nad loevad lehte ja ajavad omavahel juttu. Üks neist näeb mind ja müksab teisi. Ajalehed libisevad käest nii kiiresti ja libedalt, nagu kaob sisalik läbi rohu. Kõik kolm teevad asjaliku näo ja kõnnivad minema kolmes eri suunas.

Mõni teine kord oleksin ma võinud asja sinnapaika jätta. Aga täna ajab see mind marru. Kurat võtaks, tunnitöölised teavad, et tehas on hädas! Nende koondamiste peale, mis meil on olnud, peavad nad sellest teadlikud olema. Võiks arvata, et nad püüavad end kokku võtta, et tehast päästa. Aga siin on kolm meest, kes kõik teenivad kümme kuni kaksteist dollarit tunnis — ja veavad lihtsalt seanahka. Ma lähen ja otsin üles nende meistri.

Kui ma olen talle ära rääkinud, et kolm tema meest istuvad ja vahivad niisama tegevusetult, püüab ta neid välja vabandada öeldes, et nad on oma normi täis saanud ja ootavad järgmisi detaile.

Selle jutu peale ütlen ma talle: "Kui sa ei suuda neid tööle panna, siis leian ma osakonna, kus seda suudetakse. Ja nüüd otsi neile

tegemist. Sa kas paned oma inimesed tööle või jääd nendest ilma — said aru?"

Vahekäiku mööda edasi kõndides heidan ma veelkord pilgu üle õla. Meister on nüüd pannud need kolm meest materjale ühest nurgast teise tõstma. Ma tean, et tõenäoliselt on see lihtsalt otsitud tegevus, et neid kuidagi rakendada, aga ma ei hooli; vähemasti mehed teevad midagi. Kui ma ei oleks midagi öelnud, siis kes ütleb, kui kaua nad veel seal niisama oleksid vahtinud?

Siis turgatab mulle pähe: need kolm meest küll teevad praegu midagi, aga kas see aitab meil raha teenida? Nad võivad küll teha tööd, aga kas nad on ka tootlikud?

Hetkeks kaalun ma, kas mitte minna tagasi ja käskida meistril panna need mehed ka tõepoolest midagi tootma. Aga olgu… võibolla seal tõepoolest ei olegi praegu midagi, mille kallal nad saaksid tööd teha. Ja isegi kui ma suudaksin need kolm meest suunata kuhugi mujale, kus nad võiksid midagi toota, siis kust ma tean, et see töö aitab meil raha teenida?

See on kummaline mõte.

Kas ma võin eeldada, et panna inimesed tööle on sama, mis panna nad tehase jaoks raha teenima? Me oleme harjunud nii mõtlema. Põhiline reegel on olnud just see, et kõik inimesed ja seadmed peavad olema kogu aeg tööle rakendatud; nad peavad pingutama selle nimel, et kogu aeg toodangut väljastada. Ja kui parajasti ei ole tööd, siis tuleb see leida. Ja kui see ei õnnestu, siis tuleb inimesed ümber paigutada. Ja kui te ikka ei suuda neid tööle rakendada, siis laske nad lahti.

Ma vaatan ringi, ja enamik inimesi tõepoolest *teeb* tööd. Jõude istuvad inimesed on erandiks. Kõik teevad peaaegu kogu aeg tööd. Ja me ei teeni sellegipoolest kasumit.

Ühe seina äärest tõuseb siksakis trepp üles vahekäigu kohal sõitva kraana juurde. Ma ronin seda mööda üles, kuni olen poolel teel lae alla ja võin vaheplatvormilt jälgida, mis tehases toimub.

Ja toimub seal all palju asju, lakkamatult. Peaaegu kõik, mis mu pilgule avaneb, on muutumises. Keerukus ja läbipõimumine selles tehases — *igas* tootmisettevõttes — paneb pea ringi käima, kui selle

üle mõtlema jääda. Olukord seal all muutub pidevalt. Kuidas on üldse võimalik omada kontrolli selle üle, mis toimub? Kuidas, pagana päralt, suudan ma üldse otsustada, kas mingi tegevus siin tehases on tootlik või mittetootlik rahateenimise mõttes?

Vastus peaks leiduma minu diplomaadikohvris, mis oma raskusega mu kätt venitab. Seal on kõik need ettekanded ja väljatrükid ja kogu see kraam, mis Lou mulle koosoleku jaoks andis.

Meil on hulk mõõdetavaid suurusi, mis peaksid meile ütlema, kas me oleme tootlikud. Ent mis need näitajad meile tegelikult annavad, on sedalaadi asjad nagu, kas keegi seal all "töötas" kogu selle aja, mille eest me talle palka maksame. Nad annavad teada, kas toodangu hulk ajaühikus vastab kehtestatud normile. Nad annavad meile "toote omahinna", "otsese tööjõukulu hälbe", ja nii edasi. Aga kuidas ma tean, kas see, mis toimub, toob meile raha sisse või me lihtsalt mängime mingit raamatupidamise-mängu? Selle kõige vahel peab leiduma seos — aga kuidas seda defineerida?

Ma ronin trepist alla tagasi.

Võib-olla tuleks mul laiali saata ringkiri, milles häbimärgistada töö ajal ajalehe lugemise pahet. Kas sa arvad, et see aitaks meil kasumisse jõuda—?

Kui ma viimaks oma kabinetti jõuan, on kell viis läbi ja enamik inimesi, kes mind oodata võisid, on lahkunud. Fran oli arvatavasti üks esimesi, kes uksest välja astus. Aga ta on jätnud mulle hunniku teateid; telefon paistab veel vaevu välja selle kuhja alt. Pooled sedelid näivad olevat Bill Peachilt. Ma kardan, et ta märkas minu minemahiilimist.

Vastumeelselt tõstan ma toru ja valin Billi numbri. Jumal siiski halastab mu peale. Telefon heliseb kaks minutit; keegi ei vasta. Ma hingan kergendatult ja panen toru käest.

Toolileenile nõjatudes ja punakaskuldsesse pärastlõunavalgusse vahtides mõtisklen ma meie kontrollnäitajate üle, kõigi meetodite üle, mille abil me püüame oma tegevust hinnata: plaani täitmine ja valmimistähtaegadest kinnipidamine, laoseisu muutumine, läbimüük, kogukulud. Kas leidub mingi lihtne moodus, kuidas teada saada, kas see, mis me teeme, toob tulu?

Ukselt kostab vaikne koputus.

Ma pööran ennast sinnapoole. See on Lou.

Nagu ma juba mainisin, on Lou meie pearaamatupidaja. Kõhukas vanem mees, kellel pensionini on jäänud veel umbes kaks aastat. Nagu raamatupidajale kohane, kannab Lou sarvraamidega bifokaalprille. Ja kalleid ülikondi; sellegipoolest on tema väljanägemine õige veidi kulunud. Lou tuli siia peakorterist kakskümmend aastat tagasi. Tema juuksed on praeguseks lumivalged. Ma usun, et see, mille nimel ta veel elab, on käia raamatupidajate assotsiatsiooni aastakoosolekutel ja see krempel endal ükskord kaelast saada. Enamuse ajast on ta väga leebete maneeridega — kuni sa üritad talle midagi peale suruda. Siis muutub ta Godzillaks.

"Tervitus," viipab Lou ukselt.

Ma viipan käega, paludes tal sisse astuda.

"Tahtsin vaid sulle mainida, et Bill Peach helistas pärast lõunat," ütleb Lou. "Kas sa ei pidanud täna tema juures koosolekul olema?"

"Mida Bill tahtis?" pärin ma küsimust ignoreerides.

"Ta tahtis mingeid täpsustusi mingite arvude osas," vastab Lou. "Ta tundus olevat üsna pahane, et sind siin ei olnud."

"Kas sa andsid talle, mis ta tahtis?" küsin ma selle peale.

"Jah, suuremalt jaolt," noogutab Lou. "Ma saatsin andmed talle ära, ta saab nad homme hommikul kätte. Põhiliselt olid need samad andmed, mis ma sullegi andsin."

"Ja mis ülejäänuga saab?"

"Pean veel mõned andmed kokku panema," sõnab Lou. "Ma jõuan sellega valmis millalgi homme."

"Näita mulle ka neid andmeid, enne kui ära saadad, eks?" ütlen mina. "Lihtsalt et ma ka teaksin."

"Olgu nii," noogutab Lou.

"Kuule, on sul minut aega?"

"Jah, milles asi?" küsib Lou, ilmselt oodates, et ma annan talle ülevaate sellest, mis on lahti minu ja Peachi vahel.

"Võta istet," viipan ma talle.

Lou tõmbab endale tooli.

Ma kaalutlen hetkeks, püüdes leida õiget sõnastust. Lou ootab kannatlikult.

"See on üks lihtne, fundamentaalne küsimus," ütlen ma viimaks.

Lou naeratab: "Sedalaadi küsimusi ma armastan."

"Kas sinu meelest ettevõtte eesmärk on kasumit teenida?"

Lou puhkeb naerma.

"Teed nalja või?" küsib ta siis. "Kas see on mingi konksuga küsimus?"

"Ei ole, vasta lihtsalt küsimusele."

"Muidugi on eesmärk teenida kasumit!" ütleb Lou.

Ma kordan üle: "Niisiis, ettevõtte eesmärk on teenida kasumit, on nii?"

"Jah," vastab Lou. "Me peame valmistama toodangut."

"Olgu, pea nüüd hetkeks kinni," tõstan ma sõrme. "Toodangu valmistamine on ainult vahend eesmärgi saavutamiseks."

Ma kordan läbi kogu põhilise arutluskäigu. Lou kuulab. Ta on üsna terane vend, see Lou; talle ei pea iga väikest asja üle seletama. Kui ma olen lõpule jõudnud, jääb Lou minu jutuga nõusse.

"Kuhupoole sa sihid?"

"Kuidas me teame, et me toodame kasumit?"

"Noh, on olemas mitmeid meetodeid," kehitab Lou õlgu.

Mõne minuti jooksul peab Lou mulle loengu läbimüügist, turuosast, kasumist, aktsionäridele makstud dividendidest, ja nii edasi. Lõpuks ma peatan teda.

"Luba ma võtan selle jutu kokku," ütlen ma. "Oletame, et sa pead õpiku ümber tegema. Oletame, et sul ei ole kõiki neid termineid ja sul tuleb nad endal töö käigus välja pakkuda. Mis oleks minimaalne arv kontrollnäitajaid, mida sa vajaksid, et kindlaks teha, kas me toodame kasumit?"

Lou võtab lõuast kinni ja silmitseb pilukil silmade vahelt oma kinganinasid.

"Noh, kõigepealt oleks vaja mingit absoluutnäitajat," ütleb ta siis. "Midagi, mis ütleks kas siis dollarites või jeenides või ükskõik mis väärингus, kui palju sa oled teeninud."

"Midagi puhaskasumi sarnast, jah?" küsin mina.

"Jah, just nii, puhaskasum," noogutab Lou. "Aga sul on vaja rohkem kui ainult seda. Sest absoluutnäitaja ei ütle sulle eriti palju."

"Kas tõesti?" kergitan ma kulmu. "Kui ma tean, kui palju ma olen teeninud, miks ma pean teadma veel midagi muud? Mõistad? Kui ma liidan kokku, mis ma olen teeninud, lahutan sellest oma kulud ning saan puhaskasumi, siis mida muud mul veel vaja on? Ma olen teeninud 10 miljonit, või 20 miljonit, või ükskõik kui palju, ja ongi kõik."

Hetkeks välgatab Lou pilgus sädemeke, nagu oleksin ma mingi tõeliselt lolli asjaga maha saanud.

"Olgu peale," ütleb ta siis. "Oletame, et sa oled selle välja arvutanud ja saad tulemuseks, et puhaskasum on 10 miljonit... absoluutne mõõt. Esimesel hetkel kõlab see nii, nagu sa oleksid kokku ajanud üsna kena kopika. Aga kui palju sul raha oli, kui sa alustasid?"

Lou teeb pausi, et asi mõjuvam oleks.

"Taipad? Kui palju sa kulutasid, et teenida need 10 miljonit? Kas see oli kõigest miljon dollarit? Siis sa oled teeninud kümme korda rohkem, kui investeerisid. Kümme ühele... See oleks kuradi hea tulemus. Aga oletame, et sa investeerisid miljard dollarit. Ja teenisid selle pealt ainult närused kümme miljonit? See oleks jällegi üsna vilets saavutus."

"Olgu peale," ütlen mina. "Ma küsisin ainult, et olla kindel."

"Niisiis vajad sa ka suhtelist näitajat," jätkab Lou. "Sul on vaja midagi sellist nagu investeeringu tasuvus... Teenitud kasumi ja investeeringu mahu võrdlust."

"Olgu — aga siis nende kahe näitaja alusel me peaksime suutma hinnata, kui hästi ettevõte lõppkokkuvõttes töötab?" küsin mina.

Lou on peaaegu valmis noogutama, aga siis tekib tema näole mõtlik ilme.

"Mnjah..." ütleb ta.

Ka mina mõtlen sama asja peale.

"Lugu on nii, et ettevõte võib näidata head kasumit ja head investeeringu tasuvust, ja ikka pankrotti minna."

"Sa pead silmas, kui ei ole piisavat rahakäivet?" küsin mina.

"Täpselt nii," noogutab Lou. "Rahakäibe nõrkus on just see, mis saab saatuslikuks enamikule ettevõtetest, mis põhja kõrbevad."

"Nii et rahavood peaksid olema kolmandaks näitajaks?"

Lou noogutab.

"Aga oletame, et sul tuleb sisse piisavalt raha, et oma kuludega aasta vältel toime tulla," pakun ma välja. "Kui sul on teda piisavalt, siis rahakäive ei loe."

"Ja kui sul ei ole teda piisavalt, siis jälle ei loe miski muu," ütleb Lou. "See on ellujäämise küsimus: kui sa oled sellest joonest ülevalpool, siis on kõik korras; kui langed sellest allapoole, oled omadega läbi."

Me vaatame teineteisele silma.

"Kas meiega ongi nii?" küsib Lou.

Ma noogutan.

Lou vaatab kõrvale. Ta on tükk aega vait.

Lõpuks ta ütleb: "Ma teadsin, et seda on oodata... See oli vaid aja küsimus."

Lou teeb pausi. Ta vaatab mulle veelkord otsa.

"Mis meist saab?" küsib ta siis. "Kas Peach ütles selle kohta midagi?"

"Nad tahavad tehast kinni panna."

"Kas tuleb liitumine kellegagi?" pärib Lou vaikselt.

Mis ta tegelikult küsib, on see, kas talle jääb tema töökoht alles.

"Ausõna, ma ei tea, Lou. Ma kujutan ette, et osa inimesi võidakse üle viia teistesse tehastesse või teistesse divisjonidesse, aga me ei rääkinud sedasorti üksikasjadest."

Lou võtab rinnataskust sigareti. Ma näen, kuidas ta seda korduvalt toolikäetoe vastu koputab.

"Kaks närust aastat veel pensionile minekust puudu," pomiseb ta lõpuks.

"Ära lase pead norgu, Lou," püüan ma teda meeleheitesse langemast hoida. "Kõige hullem, mis see sinu puhul arvatavasti tähendada võib, on varasem pensionile jäämine."

"Kurat võtaks!" pahvatab Lou. "Ma ei *taha* varem pensionile minna!"

Me oleme mõlemad natuke aega vait. Lou süütab sigareti.

Viimaks ma ütlen: "Kuuled sa, ma ei ole veel lootust kaotanud."

"Al, kui Peach ütleb, et meie lips on läbi—"

"Ta ei öelnud seda. Meil on veel natuke aega."

"Kui palju?" küsib Lou.

"Kolm kuud," vastan mina.

Lou muigab kõveralt: "Lootusetu, Al! Me ei suuda seda."

"Ma ütlesin, et ma ei anna alla. On nii?"

Minuti vältel ei kosta Lou midagi. Ja mina ise istun seal teades, et ma ei ole päris kindel, kas ma räägin tõtt. Kõik, mis ma selleks hetkeks olen suutnud teha, on jõuda äratundmisele, et meil tuleb panna tehas kasumit tootma. Hüva, Rogo, nüüd siis jääb veel ainult välja mõelda, *kuidas* seda teha... Ma kuulen, kuidas Lou laseb välja suure pahvaka suitsu.

Tema hääles kõlab alistumine, kui ta lõpuks sõnab: "Hüva, Al. Ma aitan sind niipalju, kui ma suudan. Aga—"

Lou jätab lause lõpetamata ja rehmab käega.

"Mul läheb seda abi vaja, Lou," ütlen mina. "Ja esimene asi, mis ma sinult palun, on see, et sa hoiad selle kõik esialgu omateada. Kui jutt laiali läheb, siis ei pane me siin enam kedagi sõrmegi liigutama."

"Olgu, aga sa mõistad ise, et selline asi ei jää kauaks saladusse," vastab Lou.

Ma tean, et tal on õigus.

"Ja kuidas sa siis mõtled seda tehast päästa?" küsib Lou.

"Kõige esimene asi, mis ma püüan teha, on saada selge ettekujutus sellest, mida meil tuleb teha, et püsima jääda," ütlen mina.

"Ahah, seda siis tähendaski see jutt nendest näitajatest," noogutab Lou. "Tead mis, Al, ära raiska oma aega selle peale. Süsteem on süsteem. Sa tahad teada, mis on valesti? Ma võin sulle öelda, milles on probleem."

Ja ta teebki seda. Umbes tund aega. Enamikku sellest jutust olen ma ka varem kuulnud, need on sedasorti asjad, millest on kuulnud

igaüks: see on kõik ametiühingu süü; kui vaid kõik inimesed teeksid paremini tööd; keegi ei hooli kvaliteedist; vaadake jaapanlasi — nemad teavad, kuidas tööd tuleb teha, aga meie oleme ära unustanud. Ja samas vaimus edasi. Lou isegi räägib mulle, mis laadi enesepiitsutust meil tuleks rakendada, et puhastuda. Suurema osa puhul sellest jutust võib öelda, et Lou laseb lihtsalt auru välja. Sellepärast ma tal rääkida lasengi.

Aga ise ma istun seal ja mõtisklen. Lou on ju tegelikult arukas mees. Me oleme siin kõik üsna arukad; UniCo palgal on terve hulk arukaid, hea hariduse saanud inimesi. Ja siin ma nüüd istun ja kuulan, kuidas Lou laob välja oma seisukohti, mis tunduvad igati mõistlikud, kui teda kuulata — ja püüan taibata, millest siis tuleb, et isegi sellesama jutu ajal libiseme me iga minutiga lähemale oma lõpule, kuigi oleme ise nii nutikad.

Natuke aega pärast seda, kui päike on loojunud, otsustab Lou koju minna. Mina jään veel tööle. Kui Lou on lahkunud, istun ma oma kirjutuslaua taha ja võtan ette paki kirjutuspaberit. Ma kirjutan paberilehele üles kolm näitajat, mille suhtes me jõudsime Lou'ga üksmeelele, et need on kõige olulisemad, kui tahta teada, kas ettevõte toodab kasumit: tegevuskasum, kapitali tootlikkus ja rahakäive.*

Ma püüan selgusele jõuda, kas nende hulgas võiks leiduda üks näitaja, mida võiks teiste arvel esile tõsta ja mis aitaks eesmärki püüelda. Omaenda kogemustest ma tean, et on hulk mänge, mida ettevõtte juhtkond võib mängida. Võib teha nii, et organisatsioon annab sel aastal suurema puhaskasumi järgmiste aastate puhaskasumi arvel (näiteks ärme kulutame uuringute ja tootearenduse peale, ja muu sedalaadi poliitika). Võib vastu võtta terve rea mitte mingi riskiga seotud otsuseid ja lasta ükskõik millisel ühel näitajal neist kolmest suurepärasena paista, samal ajal kui ülejäänud kaks selle läbi kannatavad. Lisaks võib nende kolme näitaja vahekord varieeruda vastavalt ettevõtte vajadustele.

* inglise keeles *net profit, return on Investment* ja *cash flow* (Toim.)

Aga siis tuleb mul hea mõte.

Kui mina oleksin J. Bart Granby III ja istuksin ise kompanii juhttroonil ning mul oleks tema üle täielik võim, siis mulle ei meeldiks, kui keegi sedalaadi mänge harrastaks. Ma ei tahaks, et üks näitaja kasvab ja kahele ülejäänule ei pöörata tähelepanu. Ma sooviksin, et kasvaks nii puhastulu *kui ka* investeerigute tulusus *kui ka* rahavoog — kõik kolm. Ja ma näeksin heameelega, et need kolm kasvaksid kogu aeg.

Mõelda, kui see nii oleks! Me teeniksime *tõepoolest* kasumit, kui kõik kolm näitajat samaaegselt kasvaksid, ja teeksid seda lõputult.

Niisiis, see ongi eesmärk:

Teenida kasumit, suurendades puhastulu, samaaegselt tõstes investeeringute tulusust ja suurendades rahakäivet.

Ma panen selle paberile kirja.

Ma tunnen, et olen hoos. Paistab, et seosetud killud hakkavad omavahel kokku sobima. Ma olen leidnud ühe selgelt väljendatud eesmärgi. Ma olen välja töötanud kolm omavahel seotud kontrollnäitajat, mis võimaldavad hinnata, kuidas selle eesmärgi poole liigutakse. Ja ma olen jõudnud järeldusele, et nende kolme näitaja samaaegne suurenemine ongi see, mille poole meil tuleb püüda. Pole paha tulemus ühe päeva kohta. Ma usun, et Jonah oleks minu üle uhke.

Siis küsin ma endalt, kuidas ma suudan kindlaks teha sõltuvuse nende kolme näitaja ja selle vahel, mis toimub minu tehases? Kui ma suudan leida mingi loogilise seose meie igapäevase töö ja ettevõtte üldiste tulemuste vahel, siis on mul olemas alus otsustamaks, kas mingi asi on tootlik või mittetootlik... kas see viib eesmärgi poole või sellest eemale.

Ma astun akna juurde ja vaatan pimedusse.

Poole tunni pärast on minu vaim sama tühi kui pimedus akna taga.

Peas ristlevad läbisegi ideed kasumimarginaalist ja kapitaliinvesteeringutest ja otseste tööjõukulude sisaldusest, ja kõik see on väga tavapärane. Ikka sama mõtteviis, mida juba sada aastat kõik on järginud. Kui ma sellest lähtun, siis jõuan ma ka samadele järel-

dustele nagu kõik teised, mis tähendab, et ma ei mõista toimuvat põrmugi paremini kui praegu.

Ma olen ummikus.

Ma astun akna juurest ära. Minu kirjutuslaua taga on raamaturiiul; ma võtan kätte ühe õpiku, lehitsen seda, panen tagasi; võtan teise ja lehitsen samamoodi, panen siis tagasi.

Lõpuks saab mul sellest küllalt. On juba hilja.

Ma vaatan kella — ja olen rabatud. Kell on kümme läbi. Äkki meenub mulle, et ma ei ole Julie'le isegi helistanud, et ma ei tule õhtusöögi ajaks koju. Kindlasti on ta minu peale tige; ta on alati pahane, kui ma ei helista.

Ma sirutan käe telefoni järele ja valin numbri. Julie võtab toru.

"Terekest," ütlen ma. "Arva ära, kellel oli täna kehv päev."

"Jah? Mida veel uut—?" salvab Julie. "Juhtumisi ei olnud ka minul just kõige parem päev."

"Olgu, siis on meil mõlemal olnud kehv päev," püüan ma olla lepitav. "Vabanda, et ma ei helistanud varem. Mul tuli siin üht-teist vahele."

Pikk vaikus.

"Mis seal ikka; ja ma ei leidnud niikuinii kedagi lapsi hoidma," ütleb Julie lõpuks.

Alles nüüd meenub mulle, et meie edasilükatud restorani-õhtu oli määratud tänaseks.

"Anna andeks, Julie. Mul on tõesti kahju, et nii läks. See lihtsalt pühiti mul peast," püüan ma asja parandada.

"Ma tegin süüa," ütleb Julie. "Kui sa kahe tunni jooksul ikka veel kodus ei olnud, siis me istusime ilma sinuta lauda. Sinu toit on mikrolaineahjus, kui sa veel süüa tahad."

"Tänan sind."

"Kas sa oma tütart veel mäletad? Seda väikest tüdrukut, kes sind armastab?" ei tee Julie minu tänamisest välja.

"Sa ei pruugiks olla sarkastiline."

"Ta ootas sind suure toa aknal terve õhtu, kuni ma ta magama panin."

Ma pigistan silmad kinni.

"Miks?" küsin ma siis.

"Tal oli sinu jaoks üllatus, mida ta tahtis sulle näidata," ütleb Julie.

"Olgu, ma olen tunni aja pärast kodus."

"Ära kiirusta," viskab Julie.

Ja paneb toru ära, enne kui ma jõuan hüvasti jätta.

Tõepoolest, pole mingit mõtet sellise asjade seisu korral kojujõudmisega kiirustada. Ma võtan kiivri ja päikeseprillid ning otsustan teha väikese ringi tehases, et otsida üles Eddie, teise vahetuse meister, ning järele vaadata, kuidas neil asjad edenevad.

Kui ma sinna jõuan, ei ole Eddie parajasti oma ruumis; ta on kusagil tsehhis mingeid asju klaarimas. Ma lasen ta üles otsida. Lõpuks näen ma teda tehase teisest otsast minu poole tulemas. Ma jälgin, kuidas ta siiapoole kõnnib; sealt on oma viis minutit astumist.

Miski Eddie juures on mulle alati närvidele käinud. Ta on asjatundlik meister. Mitte just silmapaistev, aga üldiselt pole viga. Tema tööalane käitumine mind ei häiri. Asi on milleski muus.

Ma jälgin Eddie ühtlast kõnnakut. Iga samm on ühtviisi korrapärane.

Siis ma taipan. Just see mind ärritabki tema juures: just see viis, kuidas ta käib. Veelgi enam; Eddie kõnnak iseloomustab ka teda kui inimest. Ta käib veidi sissepoolepööratud varvastega, just nagu kõnniks ta kogu aeg mööda sirget ja kitsast joont. Käed vehivad kangelt kaasa, justkui igale jala-astele kõrvalt teed näidates. Ja ta teeb seda, nagu oleks kunagi kusagilt instrueerimisraamatust lugenud, et just nii tuleb käia.

Eddie jõuab lähemale ja minul käib peast läbi mõte, et Eddie pole kogu oma eluaja jooksul arvatavasti teinud ühtki vääritut tegu — kui temalt seda just pole nõutud. Teda võiks vabalt kutsuda ka härra Korralikuks.

Me räägime mõnedest parajasti töös olevatest tellimustest. Nagu ikka, on kõik asjad käest ära. Eddie seda muidugi ei taipa. Tema meelest on kõik normaalne. Ja kui kõik on normaalne, siis tähendab see, et kõik on korras.

Ta seletab mulle — tüütava üksikasjalisusega —, millised tööd täna käsil on. Hetkeks tunnen ma kiusatust küsida Eddie käest, kas ta oskaks selgitada, mida ta siin täna teeb, ka näiteks puhaskasumi seisukohalt.

Ma tahaksin temalt küsida: "Ütle, Eddie, kuidas oled sina viimase tunni aja vältel mõjutanud investeeringute tootlust? Muide, mida sinu vahetus on teinud selle heaks, et suurendada rahakäivet? Kas me toodame kasumit?"

Mitte et Eddie poleks neid mõisteid kuulnud. Asi on lihtsalt selles, et need mured ei kuulu Eddie maailma. Tema maailmas on mõõdupuuks tunni vältel toodetud detailide arv, tehtud töötunnid, täidetud tellimuste arv. Ta on kursis töönormidega, praagikoefitsientidega, ta teab, kui kaua üks või teine operatsioon aega võtab, ta teab tellimistähtaegu. Kasum, investeeringute tasuvus, rahavood — see on Eddie kõrva jaoks tühipaljas peakorterijutt. Oleks absurdne mõelda, et ma võiksin Eddie maailma mõõta nende kolme näitaja alusel. Eddie jaoks on ainult väga ebamäärane seos tema vahetuse ja selle vahel, kui palju firma kasumit teenib. Isegi kui ma suudaksin avada Eddie silmad avarama maailma jaoks, oleks ikkagi väga raske tõmmata otseseost nende väärtuste vahel, mis kehtivad siin selles tsehhis ja nende vahel, mis maksavad UniCo paljukorruselises peakorteris. Need asjad on liiaks erinevad.

Poole jutu pealt Eddie märkab, et ma vaatan teda kuidagi imelikult.

"Kas midagi on valesti?" küsib ta.

7

Kui ma koju jõuan, on terve maja pime, välja arvatud üks tuli. Ust avades püüan ma teha hästi vaikselt. Julie ongi jätnud mulle mikrolaineahju õhtusöögi, nagu lubas. Kui ma uuni ust avan, et näha, mis meeldiv roog mind seal ootab (paistab olevat mingi salapärane liharoog), kuulen ma seljataga sahinat. Ma pööran ringi, ja seal seisab minu väike tütretirts Sharon.

"Vaata aga! Kui see ei ole just teletups," hüüatan ma, "siis kuidas elab väike lillenups?"

Sharon naeratab. "Oh, üsna hästi!"

"Miks sa nii hilja veel üleval oled?" küsin ma nõudlikult.

Sharon astub tasakesi lähemale, käes suur ümbrik. Ma istun köögilauale ja tõstan ta sülle. Tütar ulatab ümbriku mulle, et ma selle avaksin.

"See on minu tunnistus," ütleb Sharon.

"Tõsi või?"

"Sa pead seda vaatama," käsib Sharon tõsiselt.

Ma teengi seda.

"Sul on kõik viied!" hüüan ma.

Ma kallistan tütart ja annan talle suure musi.

"See on vast vahva!" ütlen ma siis. "Sa oled väga tubli, Sharon. Ma olen sinu üle uhke. Ma olen kindel, et sina olid ainus oma klassis, kellel oli nii hea tunnistus."

Sharon noogutab. Siis peab ta selle kõik mulle ära rääkima. Ma lasen tal jutustada, ja poole tunni pärast suudab ta veel vaevu silmi lahti hoida. Ma kannan ta üles voodisse.

Ent väsinud, nagu ma olen, ei suuda ma sellegipoolest uinuda. On juba üle kesköö. Ma istun köögis, mõtteid mõlgutades ja õhtusöögi kallal näksides. Minu tütar õpib teises klassis ja saab viisi, samal ajal kui minu äri käib põhja.

Võib-olla ma peaksin lihtsalt käega lööma ja kasutama aega, mis mulle veel on jäänud, uue töökoha otsimiseks. Selwini jutu järgi peakorteris kõik just nii teevadki. Miks mina peaksin teisiti käituma?

Natuke aega püüan ma ennast veenda, et olekski õige mõnele töölevärbajale helistada. Aga lõpuks ma otsustan, et ei saa seda teha. Töö mõnes teises firmas viiks meid Julie'ga ära sellest linnast ja võib-olla pakuks saatus mulle isegi soodsama koha kui praegu (ehkki ma kahtlen selles; minu karjäär tehasedirektorina pole olnud teab kui silmipimestav tähelend). Mis mind uue töökoha otsimisest aga tagasi hoiab, on tunne, et selle läbi ma nagu põgeneksin. Ja seda ma ei saa teha.

Mitte et ma arvaksin, nagu võlgneksin ma kõik sellele tehasele või sellele linnale või oma firmale, aga ma tunnen sellegipoolest teatavat vastutust. Ja lisaks sellele olen ma UniCosse investeerinud parajalt suure tüki oma elust. Ma tahan, et see investeering ka midagi tagasi tooks. Kolm kuud on siiski parem kui mitte midagi, et üritada veel viimast võimalust kasutada.

Minu otsus on, et ma püüan nende kolme kuu jooksul teha, mis ma vähegi suudan.

Ent, see asi otsustatud, kerkib alles tõeline küsimus: mida kuradit ma tegelikult teha saan—? Ma olen juba teinud kõik oma parimat äratundmist mööda. Veelgi rohkem sedasama ei anna enam midagi juurde.

Õnnetuseks ei ole mul aega, et minna aastaks tagasi ülikooli, et hulk teooriat ümber õppida. Mul ei ole isegi aega, et lugeda ajalehti, ajakirju ja aruandeid, mida iga päev minu ette lauale kuhjatakse. Mul ei ole aega ega raha, et jahmerdada igasugu konsultantidega, viia läbi uuringuid ja kogu seda muud jama, mis sinna juurde käib. Ja isegi kui mul oleks see raha ja aeg, ma ei ole kindel, et ükski neist ettevõtmistest annaks mulle asjast märgatavalt parema arusaamise, kui mul juba on.

Mul on tunne, et on asju, mida ma ei oska arvesse võtta. Kui ma tahan, et ma suudaksin meid kunagi sellest plindrist välja vedada, siis ei tohi ma mitte midagi juba ette kindla tõena võtta; ma pean

igat asja hoolega uurima ja järele mõtlema, mis tegelikult toimub… pean tegema seda samm-haaval.

Mulle saab pikkamisi selgeks, et ainsad vahendid, mis mul on — piiratud nagu nad tunduvadki —, on minu enda silmad ja kõrvad, minu oma käed, minu enda hääl, minu enda mõistus. Mina ise olen kõik, mis mul on. Ja ma ei saa lahti tundest: ma ei ole kindel, et sellest piisab.

Kui ma viimaks voodisse heidan, on Julie vaid ebamäärane tomp linade all. Täpselt samamoodi, nagu ma ta kakskümmend üks tundi tagasi maha jätsin. Ta magab. Lamades Julie kõrval voodis, suutmata ikka veel uinuda, vahin ma pimeduses lakke.

Siis ma otsustangi veelkord Jonah' üles otsida.

8

End hommikul voodist välja veeretanud, tunnen ma esimese hooga, et ei taha teha ühtki liigutust. Ent duši all meenub mulle endale võetud ülesanne. Kui sul on millegi tegemiseks ainult kolm kuud aega, siis ei ole sul just ülearu mahti väsimust tunda. Ma ei tee eriti välja Julie'st — kellel samuti ei tundu olevat mulle väga palju öelda — ega lastest, kes näivad juba tajuvat, et midagi on valesti, ja sõidan tehasesse.

Terve tee murran ma pead, kuidas ma võiksin Jonah'ga kokku saada. See on tõsine probleem. Enne kui temalt abi paluda, pean ma ta üles leidma.

Esimene asi; mis ma tööle jõudes teen, on käskida Franil barrikadeerida uks minu saabumist ootavate otserünnaku-valmis hordide eest. Vaevalt olen ma jõudnud laua taha istuda, kui Fran teatab, et toru otsas on Bill Peach.

"Priima," pomisen ma selle peale.

Ma võtan toru.

"Kuulen sind, Bill."

"Katsu edaspidi enam mitte *kunagi* üheltki minu koosolekult lahkuda," kärgib Peach. "Kas said aru?"

"Jah, Bill."

"Sinu eilse enneaegse äramineku tõttu tuleb meil nüüd mõned asjad läbi arutada," ütleb Peach.

Mõni minut hiljem on ka Lou mulle abiks tulnud, et mõningatele küsimustele vastata. Seejärel toob Peach mängu Ethan Frosti ja meie konverents jätkub nelja vahel.

Ja see on minu jaoks viimane võimalus sel päeval veel püüda välja mõelda, kuidas Jonah'ga kokku saada. Kui ma olen Peachiga lõpetanud, tuleb mul vastu võtta veel pool tosinat inimest ja maha pidada koosolek, mis on eelmisest nädalast edasi lükatud.

Kui ma jälle saan mahti ringi vaadata, heidan ma pilgu aknast välja ja näen, et on juba pime. Päike on loojunud ja minul on alles

poole peale jõudnud päeva kuues koosolek. Kui kõik on läinud, võtan ma käsile veel tegemata paberitöö. Kell on seitse, kui ma viimaks autosse istun, et koju sõita.

Tükk aega rohelist foorituld oodates on mul viimaks võimalus meenutada, kuidas see päev algas. Nii jõuab minu mõte uuesti ringiga Jonah' juurde. Kaks kvartalit edasi meenub mulle minu vana telefonimärkmik.

Ma pean bensiinijaama juures kinni ja helistan automaadist Julie'le.

"Halloo," kostab Julie hääl.

"Tere, see olen mina," ütlen ma veidi tehtult reipalt. "Kuule, ma pean ühe asja pärast oma ema juures ära käima. Ma ei oska öelda, kui kaua mul seal läheb, nii et te võite ilma minuta õhtust süüa."

"Järgmine kord, kui sa õhtust süüa tahad—"

"Julie, ära kurvasta; ma pean sealt läbi minema."

Hetke kestab vaikus, siis kuulen ma, kuidas toru ära pannakse.

On naljakas üle hulga aja sattuda tagasi tuttavasse paika, sest ükskõik, kuhu sa vaatad, igalt poolt võib peidust ilmuda mõni ununenud mälestus. Ma pööran ümber nurga, kus ma kunagi kaklesin Bruno Krebskyga. Edasi sõidan ma mööda tänavat, kus me igal suvel palli mängisime. Sealt algab allee, kus ma esimest korda Angelinaga kohtamas käisin... Ma möödun veepumbast, kus ma isa Chevy põrkeraua ära mõlkisin (ja pärast kaks kuud poes ilma rahata tööd pidin tegema, et remondi eest tasuda). Kõik sedasorti ammused asjad. Mida lähemale ma jõuan kodule, seda rohkem ilmub mälestusi ja seda tugevamaks kasvab tunne, mis on ühtaegu soe ja ebamugavusttekitavalt intensiivne.

Julie ei tule siia just meeleldi. Kui me siia linna kolisime, käisime me esialgu igal pühapäeval minu ema ja Danny't ning tema naist Nicole'i vaatamas. Aga see tekitas liiga palju tülisid, nii et enam me neil eriti külas ei käi.

Ma peatan Buicki ema maja ees. See on kitsas telliskivist laotud ridamaja, üsna samasugune nagu kõik ülejäänudki majad sellel tänaval. Nurga peal seisab minu isa kauplus, mis nüüd kuulub

minu vennale. Aknad on pimedad; Danny paneb poe kinni kell kuus. Autost välja ronides tundun ma iseendale kahtlustäratav oma lipsu ja ülikonnaga.

Ema tuleb ust avama.

"Taevake," ütleb ta, ja haarab käega rinnust. "Kes on surnud?"

"Keegi ei ole surnud, ema," rahustan ma teda.

"See on Julie, eks?" ütleb tema. "Ta jättis sind maha?"

"Veel mitte," ühman mina.

"Oota," ei jäta ema, "las ma tuletan meelde... Kas täna on emadepäev?"

"Memm, ma tulin siia ainult selleks, et üks asi üles otsida."

"Üks asi üles otsida—? Mis asi?" küsib ema ukselt kõrvale astudes, et mind sisse lasta. "Astu sisse, astu sisse. Sa lased külma tuppa. Küll sa alles ehmatasid mind. Ise oled sa samas linnas ja ei tule mind kunagi vaatama. Mis viga? Kas oled oma vana ema jaoks nüüd liiga tähtis?"

"Ei ole, ema, jäta nüüd! Mul on tehases väga palju tööd," püüan ma ennast vabandada.

"Tööd ja tööd..." ohkab ema, juhtides mind köögi poole. "On sul kõht tühi?"

"Ei. Kuule, ma ei taha sulle mingit tüli teha," panen ma käe südamele.

Ema ei lase ennast segada: "See ei ole mingi tüli. Mul on veel *ziti*'t, ma võin soojaks teha. Kas tahad salatit ka?"

"Ei, lase olla, tass kohvi on küllalt. Ma pean lihtsalt oma vana telefonimärkmiku üles otsima," püüan ma talle oma käiku selgitada. "Ma mõtlen seda, mida ma ülikooli ajal kasutasin. Ega sa ei oska arvata, kus see võiks olla?"

Me astume kööki.

"Sinu vana telefonimärkmik..." kordab ema mõtlikult, mulle termosest kohvi nõristades. "Kas kooki tahad? Danny tõi eile õhtul eelmisest päevast jäänud kooke."

"Ei, tänan, ma ei soovi," ütlen mina. "Ma arvan, et see peab olema koos kõigi minu märkmikega ja muude kooliasjadega."

Ema ulatab mulle kohvitassi. "Märkmikud..."

"Tead sa, kus nad võiksid olla?"

Ema pilgutab silmi. Ta mõtleb.

"Mh... ei tea. Aga ma olen kogu selle kraami pööningule viinud," ütleb ta siis.

"Olgu, ma lähen vaatan sealt," noogutan ma.

Kohv käes, suundun ma trepi poole, mis viib teisele korrusele ja pööningule.

"Või see võib ka olla keldris—" hüüab ema mulle järele.

Kolm tundi hiljem — olles läbi tuulanud oma esimese klassi joonistused, lennukimudelite kollektsiooni, komplekti vanu muusikariistu, mida minu vend kunagi mängida üritas, kui rock-staariks saada tahtis, minu koolipäevikud, kolm triikrauakarbitäit vanu arveid isa poest, vanad armastuskirjad, vanad fotod, vanad ajalehed, veel sada vana asja — telefonimärkmikku nende seas ei ole. Me loobume pööningust. Ema jääb peale oma *ziti*-jutuga. Pärast sööki võtame me ette keldri.

"Vaata!" hüüatab ema.

"Kas leidsid?" küsin mina.

"Ei, aga siin on foto sinu onust Paulist, enne kui ta kelmuse eest vangi pandi. Kas ma olen sulle seda lugu kunagi jutustanud?"

Veel tund aega, ja me oleme läbi vaadanud kõik ja ma olen saanud täieliku ülevaate onu Paulist. Kus, kurat, ta siis on—?

"Ma tõesti ei tea," ütleb viimaks ema. "Kui see on äkki sinu toas—?"

Me ronime trepist üles tuppa, kus me koos Danny'ga kunagi elasime. Nurgas seisab kirjutuslaud, mille taga ma lapsena õppisin. Ma avan ülemise sahtli — ja muidugi, seal ta ongi.

"Ema, ma pean sinu juurest helistama."

Ema telefon on trepimademel kahe korruse vahel. See on sama telefon, mis pandi üles 1936. aastal, kui isa sissetulek oli kasvanud nii suureks, et ta võis endale telefoni lubada. Ma istun trepile, märkmik süles, diplomaadikohver jalge ees. Ma tõstan toru, mis kaalub

piisavalt, et sellega sissemurdja oimetuks lüüa. Ma valin numbri, esimese paljude hulgast.

Kell on üks. Ent ma helistan Iisraeli, mis asub maakera teisel küljel. Mis tähendab, et nende päev on meie öö, meie öö on nende hommik ja kell üks öösel ei ole sugugi halb aeg helistamiseks.

Ei lähe kaua, kui ma olen kätte saanud ühe oma ülikooliaegse sõbra, kes teab, mis on saanud Jonah'st. Ta leiab mulle uue numbri, millel helistada. Kella kaheks on paberileht mu ees kirju telefoninumbritest, ja ma räägin parajasti inimestega, kes töötavad koos Jonah'ga. Ma suudan ühte neist veenda andma mulle numbrit, millelt teda kätte võib saada. Kell kolm on ta mul käes. Ta on Londonis. Pärast mitmeid ümbersuunamisi mingi firma ühest ruumist teise öeldakse mulle, et Jonah helistab, kui välja ilmub. Ma ei usu seda päriselt, aga jään siiski telefoni kõrvale tukkuma. Ja neljakümne viie minuti pärast helisebki telefon.

"Alex?"

See on tema hääl.

"Ma sain teate, et sa oled helistanud."

"Nii ongi," ütlen mina. "Kas mäletad meie kohtumist O'Hare'i lennujaamas?"

"Muidugi mäletan," vastab Jonah. "Ja ma oletan, et sul on nüüdseks mulle midagi öelda?"

Hetkeks ma kangestun. Siis ma taipan, et ta peab silmas oma küsimust: mis on eesmärk.

"Ongi," ütlen ma.

"Noh, ja mis see siis on?"

Ma kõhklen. Minu vastus tundub nii naeruväärselt lihtne, et ma pelgan äkki, et see peab olema vale, et Jonah naerab mu välja. Aga ma pahvatan selle siiski välja.

"Tootmisettevõtte eesmärk on toota kasumit," ütlen ma talle. "Ja kõik muu, mida me teeme, on vahend selle eesmärgini jõudmiseks."

Aga Jonah ei hakkagi minu üle naerma.

"Väga hea, Alex! Väga hea," ütleb ta vaikselt.

"Tänan," vastan ma talle. "Aga põhjus, miks ma helistasin, on see, et ma tahan sinult küsida midagi, mis on teatud mõttes seotud meie vestlusega O'Hare'i lennuväljal."

"Milles asi?" küsib Jonah.

"Noh... selleks, et teada saada, kas minu tehas aitab firmal kasumit toota, peavad mul olema mingid mõõdetavad näitajad," ütlen mina. "On mul õigus?"

"See on nii," kinnitab Jonah.

"Ja ma tean, et üleval peakorteris on neil olemas sellised näitajad nagu puhaskasum ja investeeringute tootlus ja rahakäive, mida rakendatakse organisatsiooni kui terviku puhul... hindamaks, kas see liigub eesmärgi poole."

"Jah, räägi edasi," ütleb Jonah.

"Aga siin all, kus mina olen, tehase tasandil, ei ole neil näitajatel suurt mõtet. Ja *need* näitajad, mida ma jälgin tehases sees... Noh, ma ei ole küll päris kindel, aga mulle tundub, et need ei ütle mulle kõike, mis vaja."

"Jah, ma mõistan täpselt, mida sa mõtled," vastab Jonah.

"Aga kuidas ma saan sel juhul teada, kas see, mis minu tehases toimub, on tootlik või hoopiski ebatootlik?" küsin ma.

Hetkeks on teises otsas vaikus. Siis kuulen ma, kuidas Jonah kellelegi ütleb: "Ütle talle, et ma tulen kohe, kui ma selle kõne lõpetan."

Siis räägib ta jälle minuga.

"Alex, sa puudutad ühte väga olulist küsimust," ütleb Jonah. "Mul on ainult mõni minut aega sinuga vestlemiseks, aga võib-olla oskan ma soovitada midagi, millest sul oleks kasu. Vaata, on olemas rohkem kui üks võimalus eesmärki sõnastada. Mõistad? Eesmärk jääb samaks, aga me võime teda väljendada mitmel erineval viisil, mis tegelikult tähendavad sama asja, mida need kaks sõna, 'toota kasumit'."

"Okei," vastan mina, "siis võin ma väita, et eesmärk on tõsta puhaskasumit, samaaegselt tõstes nii investeeringute tasuvust kui rahakäivet, ja see on samaväärne sellega, kui ma ütlen, et eesmärk on toota kasumit."

"Täpselt," ütleb Jonah. "Üks väljend on teisega ekvivalentne. Aga, nagu sa oled isegi avastanud, ei lase need tavapärased näitajad, mida kasutatakse eesmärgi sõnastamiseks, ennast väga lihtsalt rakendada tootmisettevõtte igapäevases juhtimises. Tegelikult see ongi põhjuseks, miks ma olen välja töötanud uue kontrollnäitajate süsteemi."

"Mis laadi näitajad need on?" küsin mina.

"Need on sellised näitajad, mis väljendavad väga hästi kasumiteenimise eesmärki, aga mis lubavad sul ühtlasi välja töötada tegevusjuhised oma tehase juhtimiseks," vastab Jonah. "Neid on kolm. Nende nimed on tulu, laoseis ja tegevuskulud.*"

"Need kõlavad kõik tuttavalt..." ütlen mina.

"Jah, aga nad ei ole defineeritud nii nagu tavaliselt," ütleb Jonah. "Tegelikult oleks sul vist kaval nad üles kirjutada."

Pastapliiats käes, sirutan ma puhta paberilehe järele ja ütlen, et ta alustaks.

"Tulu," ütleb Jonah, "on määr, millega süsteem genereerib raha *müügi* kaudu."

Ma kirjutan selle sõna-sõnalt üles.

Siis ma küsin: "Aga toodang? Kas poleks õigem öelda—"

"Ei," ütleb Jonah, "*Müügi* läbi — mitte toodangu näol. Kui sa toodad midagi, aga ei müü, siis see ei ole tulu. Mõistad?"

"Õige. Ma lihtsalt mõtlesin, et kuna ma juhin tehast, siis võiks asendada—"

Jonah katkestab mind.

"Alex, luba, ma ütlen sulle midagi," ütleb ta. "Need definitsioonid, isegi kui nad kõlavad väga lihtsana, on sõnastatud väga täpselt. Ja nad peavadki seda olema — näitaja, mis ei ole täpselt defineeritud, on enam kui kasutu... Nii et ma soovitan sul neid hoolikalt tervikliku grupina käsitleda. Ja pea meeles, et kui sa tahad muuta ühte nendest, siis pead sa muutma ühtlasi veel vähemalt ühte kahest ülejäänust."

"Olgu," vastan ma veidi heidutatult.

"Järgmine näitaja on laoseis," jätkab Jonah. "Laoseis on kogu see raha, mille süsteem on investeerinud nende asjade ostmisse, mida ta kavatseb müüa."

Ma panen selle kirja, endamisi kõvasti imestades — nii erinev on see tavapärasest laoseisu definitsioonist.

"Ja viimane näitaja?" küsin ma siis.

"Tegevuskulud," vastab Jonah. "Tegevuskulud on kogu raha, mille süsteem kulutab selleks, et muuta laoseisu tuluks."

"Okei," ütlen mina, kui olen ka selle kirja saanud. "Aga mis teha tööjõukuluga, mis on laoseisu investeeritud? Sinu järgi tuleb välja, nagu oleks ka tööjõukulu tegevuskulu?"

"Otsusta selle üle definitsioonide alusel," ütleb selle peale Jonah.

"Aga väärtus, mis tööjõukulu läbi tootele on lisandunud, peab ka kuuluma tegevuskulude alla, kas pole nii?"

"See võib nii olla, aga ei pruugi," vastab Jonah.

"Miks sa nii väidad?"

"Väga lihtne. Ma lihtsalt otsustasin defineerida seda nii, kuna ma usun, et parem on lisatud *väärtust* mitte arvesse võtta. See väldib segadust sellega, kas kulutatud dollar on investeering või kulu. Just sellepärast defineerisin ma laoseisu ja tegevuskulud just nii, nagu ma sulle ütlesin."

"Ahah," ütlen mina. "Olgu peale... Aga kuidas sa seod need näitajad minu tehasega?"

"Kõik, mida sa oma tehases juhid, on kaetud nende kolme näitajaga," ütleb Jonah.

"Kõik?" ei suuda ma uskuda. "Aga kui minna tagasi meie jutu algusse, siis kuidas ma saan kasutada neid kolme näitajat tootlikkuse hindamiseks?"

* Jonah kasutab termineid *Throughput, Inventory* ja *Operating Expense*. Täpse eestikeelse vaste leidmine esimesele on keeruline: võimalikud kandidaadid "läbilase" ja "väljalase", mis oleksid keeleliselt lähedasemad, viiksid tähelepanu kõrvale selle parameetri rahaliselt iseloomult. Kuna arvutuslikult on *Throughput* defineeritud kui müügihinna ja muutuvkulude (tootmises põhiliselt tooraine hind) vahe, siis kasutatakse edaspidi tuttavat sõna "tulu" või "tulud". (Toim.)

"Noh, nähtavasti tuleb sul väljendada eesmärk nende kolme näitaja kaudu," ütleb Jonah, ja lisab: "Oota hetkeks, Alex." Ma kuulen, kuidas ta kellelegi ütleb: "Ma tulen kohe."

"Kuidas ma ikkagi väljendan eesmärki?" küsin ma, kartes, et meie jutt võib pooleli jääda.

"Alex, ma pean nüüd tõepoolest minema. Ja ma tean, et sa oled piisavalt nutikas, et seda ise välja mõelda; sul tuleb vaid asja üle järele mõelda," ütleb Jonah. "Pea ainult meeles, et organisatsioonist rääkides peame me silmas tervikut — mitte ainult tootmisosakonda, või ühte tehast, või ühte tsehhi tehases. Meid ei huvita lokaalsed optimumid."

"Lokaalsed optimumid?" kordan ma tema järel.

Jonah ohkab: "Mul tuleb seda sulle kunagi teine kord selgitada."

"Aga, Jonah, sellest ei piisa," anun mina. "Isegi kui ma suudan defineerida eesmärgi nende näitajate kaudu, kuidas ma saan siit kätte tegevusjuhised tehase juhtimiseks?"

"Anna mulle oma telefoninumber, millel ma saaksin sulle helistada," ütleb Jonah.

Ma annan talle oma töötelefoni.

"Olgu, Alex. Ma pean nüüd tõepoolest minema," ütleb Jonah.

"Jah," ütlen mina. "Tänan—"

Ma kuulen teisel pool klõksatust.

"—nõuande eest."

Ma istun seal trepil veel natuke aega oma kolme definitsiooni jõllitades. Mingil hetkel vajuvad mu silmad kinni. Kui ma nad jälle avan, näen ma päikeselaiku all elutoa vaibal. Ma vean ennast trepist üles oma vanasse tuppa ja vajun voodisse, kus ma lapsena magasin. Ma magan järelejäänud hommikutunnid vaevarikkalt oma keha ja jäsemeid madratsikonaruste järgi seades.

Viie tunni pärast ärgates tunnen ma ennast nagu vahvel.

9

Kui ma ärkan, näitab kell üksteist. Kellaajast veidi heitunud, ajan ma ennast kähku üles ja tõttan telefoni juurde, et helistada Franile ja anda talle teada, et ma ei tee tööluusi.

"Härra Rogo kabinett," vastab Fran.

"Tere, see olen mina."

"Ahhaa. Tere, külamees," ütleb Fran. "Me olime juba valmis hakkama haiglatesse helistama. Kas usud, et jõuad täna veel siia?"

"Oh... Jah, mul oli siin üks väike ootamatus ema juures," pomisen ma vastuseks.

"Aa... Ma loodan, et kõik on korras?"

"Ja-jah. Kõik on korras, jah... Enam-vähem. Kas vahepeal on midagi juhtunud, mida ma peaksin teadma?"

"Oota, ma vaatan kohe..." ütleb Fran, arvatavasti mulle jäetud teateid läbi lapates. "Kaks testimismasinat G-sektoris ei tööta ja Bob Donovan tahab teada, kas me saadame tellimuse välja ilma testimata."

"Ütle talle, et mitte mingil juhul," ütlen ma väsinult.

"Hästi," vastab Fran. "Ja keegi turundusosakonnast helistab hilinenud tellimuse pärast."

Ma pööritan silmi.

"Ja öises vahetuses on olnud kaklus... Lou tahab sinuga veel rääkida mingitest numbritest Bill Peachi jaoks... Keegi reporter helistas hommikul ja küsis, millal tehas kinni pannakse; ma käskisin tal sinu poole pöörduda... Siis veel üks naisterahvas peakorteri suhtekorralduse osakonnast helistas ja rääkis midagi sellest, et tahetakse teha mingi video tootlikkusest ja robotitest koos härra Granbyga," loetleb Fran.

"Granbyga—?"

"Nii ta ütles," kostab Fran.

"Jättis ta oma nime ja numbri?"

Fran loeb need mulle ette.

"Olgu, tänan. Varsti näeme," ütlen ma ja panen toru ära.

Ma helistan sellele naisele peakorterist jalamaid. Ma suudan vaevu uskuda, et direktorite nõukogu esimees meie tehasesse tuleb. See peab olema mingi viga — ma mõtlen seda, et selleks ajaks, kui Granby limusiin siit väravast sisse sõidab, võib tehas olla juba suletud.

Aga naine kinnitab kõike; nad tahavad tõepoolest Granby't meie juures filmida, ja see sünnib millalgi järgmise kuu keskpaigas.

"Meil on hr. Granby jutule sobivaks taustaks vaja robotit," selgitab naine.

"Miks te valisite välja just Bearingtoni?" küsin ma endamisi pead vangutades.

"Direktor nägi slaidi ühest teie robotist ja talle meeldib selle värv. Ta arvab, et hr. Granby näeb selle taustal väga hea välja," ütleb naine.

"Ahah, selge..." noogutan ma kaasa. "Kas te olete sellest rääkinud ka Bill Peachiga?"

"Ei, ma ei arva, et selleks oleks mingit vajadust," vastab naine. "Miks? Kas on mingeid probleeme?"

"Te võiksite seda igaks juhuks Billile mainida, võib-olla tal oleks mingeid soovitusi," ütlen mina. "Aga see on muidugi teie otsustada. Andke mulle siis teada, kui teil on täpne kuupäev selge, nii et ma saaksin ametiühingule teada anda ja platsi korda lasta teha."

"Hästi. Peame sidet," vastab naine.

Ma panen toru käest ja istun seal trepil, pomisedes: "Ahah... niisiis, talle meeldib see värv."

"Mis see oli, millest sa seal telefonis rääkisid?" pärib ema. Me istume koos lauas. Ema pakub mulle midagi süüa, enne kui ma tööle lähen.

Ma räägin talle Granby tulekust.

"See on ju tunnustus, kui kõige tähtsam mees ise tuleb — mis ta nimi oligi?" pärib ema.

"Granby."

"Ta võtab selle pika tee ette selleks, et sinu tehast külastada," ütleb ema. "See on vist suur au?"

"Jah, omamoodi küll..." noogutan mina. "Aga tegelikult tuleb ta lihtsalt selleks, et temast ühe meie roboti ees pilti tehtaks."

Ema pilgutab silmi.

"Roboti? Nagu ulmefilmis?" küsib ta siis.

"Ei, mitte ulmefilmis. Need on tööstusrobotid. Mitte niisugused, nagu televiisoris näidatakse."

"Ahah." Ema pilgutab jälle silmi. "Kas neil on nägu?"

"Ei, veel mitte. Enamasti on neil käed... mis teevad sedasorti töid nagu keevitamine, materjali ladustamine, pihustiga värvimine ja nii edasi. Neid juhitakse arvutiga ja neid saab programmeerida tegema mitmesuguseid töid," selgitan ma talle.

Ema noogutab, püüdes endiselt mõistatada, mis elukad need robotid õieti on.

"Aga miks see Granby siis tahab, et teda pildistatakse koos robotitega, kellel ei ole isegi nägu?" küsib ta siis.

"Ma arvan, sellepärast, et need on kõige moodsamad asjad ja ta tahab tervele korporatsioonile mõista anda, et me peaksime neid rohkem rakendama, et—"

Ma vakatan hetkeks ja vaatan kõrvale, nähes Jonah't istumas ja oma sigarit pahvimas.

"Selleks, et—?" küsib ema.

"Hm... Selleks, et me võiksime tõsta tootlikkust," pomisen ma käega ebamäärast viibet tehes.

Ja Jonah ütleb selle peale: kas nad tõepoolest aitasid teil tehases tootlikkust tõsta? Muidugi, vastan mina. Meil oli — mis ta oligi — kolmekümne kuue protsendiline juurdekasv ühes kohas. Jonah pahvib oma sigarit.

"Kas sul on midagi viga?" küsib ema.

"Ei, mul tuli lihtsalt üks asi meelde."

"Mis asi? Kas midagi halba?" pärib ema osavõtlikult.

"Ei, üks kunagine jutuajamine sellesama mehega, kellega ma eile õhtul rääkisin."

Ema paneb käe mulle õlale.

"Alex, mis viga?" küsib ta. "Sa võid ju mulle öelda. Ma näen, et midagi on valesti. Sa ilmud jumal teab kust välja, helistad siin inimestele keset ööd. Mis on lahti?"

"Vaata, ema, tehases ei lähe kõik asjad nii nagu vaja… ja… noh, robotid ei too midagi sisse."

Ema kulm läheb kortsu.

"Sinu suur tehas ei too midagi sisse?" küsib ta siis. "Aga sa ise räägid, et see tähtis Granby tuleb siia, ja siis veel need robotid või mis nad olid. Ja see ei too midagi sisse?"

"Nii see on, jah, ema."

"Kas need robotid siis ei tee tööd või?"

"Ema—"

"Kui nad ei tee tööd, siis ehk võtab kauplus nad tagasi?"

"Ema, unusta ära need robotid."

Ema kehitab õlgu. "Ma tahtsin ainult aidata."

Ma võtan tema käe ja patsutan seda.

"Jah, ma tean, et sa tahtsid," ütlen ma naeratades. "Tänan sind. Kõige eest. Noh, kas kõik on hästi? Ma pean nüüd minema. Mul on tõepoolest palju tööd."

Ma tõusen püsti ja võtan oma diplomaadikohvri. Ema tuleb mulle järele. Kas ma sain ikka korralikult kõhu täis? Kas ma ei tahaks võileiba kaasa? Lõpuks võtab ema mul käisest kinni ja sunnib mind paigale.

"Las ma räägin, Al! Võib-olla sul on mingeid probleeme. Ma tean, et sul on probleeme, aga see ringijooksmine, öö läbi üleval olemine ei ole sulle hea. Sa ei tohi nii palju muretseda. Sellest ei ole kasu. Vaata, mida selline muretsemine sinu isaga tegi," ütleb ta. "See tappis ta."

"Ema, aga ta jäi ju bussi alla."

"Jah, aga kui ta ei oleks tol hommikul nii muretsenud, siis ta oleks ette vaadanud, enne kui üle tänava läks."

Ma ohkan. "Jah, ema, olgu peale. Sinu jutus on iva, aga asi on keerukam, kui sa arvad."

"Pea meeles! Ei tohi muretseda!" jääb ema kindlaks. "Ja see Granby, kui ta sind muretsema paneb, siis ütle mulle. Ma helistan talle ja ütlen talle, milline töömees sa oled. Kes peaks seda veel paremini teadma kui sinu ema? Jäta ta minu hooleks. Küll ma talle asjad selgeks teen."

Ma naeratan ja võtan emal õlgade ümbert kinni.

"Küllap sa juba teed."

"Sa tead, et teen."

Ma käsin emal helistada niipea, kui telefoniarve saabub; ma tulen ja maksan selle ära. Ma kallistan teda ja suudlen hüvastijätuks, ja olengi läinud. Ma astun tänavale päikese kätte ja istun Buicki. Hetkeks mõtlen ma otse tööle sõita. Aga heitnud pilgu oma kortsunud riietele ja käega üle lõua silunud, saan ma aru, et pean kodust läbi minema ja ennast korda tegema.

Teel kõlab mul ikka kõrvus Jonah' hääl, mis küsib: "Nii et sinu firma teenib kolmkümmend kuus protsenti rohkem kasumit lihtsalt seeläbi, et seadis üles mõned robotid? Uskumatu!" Ja mul on meeles, et see olin mina, kes selle peale naeris. Mina olin see, kes arvas et *tema* ei jaga midagi tootmise tegelikkusest. Nüüd tunnen ma ise ennast idioodina.

Jah, eesmärk on teenida kasumit. Nüüd ma tean seda. Ja just nii, Jonah, sul oli õigus; tootlikkus ei kasvanud kolmkümmend kuus protsenti lihtsalt selle läbi, et me robotid üles seadsime. Kui jutt juba selle peale läks, siis kas ta üldse tõusis? Kas me teenime robotite läbi kasvõi *natuke* rohkem? Ja õige vastus on, et ma ei tea seda. Ma raputan pead.

Aga ma ei suuda taibata, kuidas Jonah seda ikkagi teadis? Ta näis kohe aru saavat, et tootlikkus ei kasvanud. Ta hakkas oma küsimusi esitama.

Üks neist, meenub mulle, oli see, kas me suutsime robotite ülesseadmise järel müüa rohkem toodangut. Teine oli, kas meil jäi seeläbi vähem inimesi palgale. Veel tahtis ta teada, kas laoseis väheneb. Kolm põhilist küsimust.

Kui ma koju jõuan, on Julie auto läinud. Ta on kusagil väljas käimas, aga seal pole ka mingit vahet. Niikuinii on ta minu peale tige. Ja mul pole praegu lihtsalt aega talle seletama hakata.

Sisse astunud, avan ma oma portfelli, et veelkord neid küsimusi üle vaadata ja näen kontrollnäitajate nimekirja, mille Jonah mulle öösel andis. Samal hetkel, kui ma neid näen, on see ilmselge. Küsimused on vastavuses nendesamade kontrollnäitajatega.

See ongi, kuidas Jonah teadis. Ta rakendas kontrollnäitajaid lihtsate küsimuste kujul, et kontrollida, kas tema intuitsioon robotite osas oli õige: kas me müüsime rohkem toodangut (s.t. kas meie tulu suurenes); kas me lasksime kedagi lahti (kas meie tegevuskulud vähenesid?); ja lõpuks, täpselt nii nagu ta ütles: kas meie laoseis vähenes?

Nende tähelepanekute järel ei lähe mul kaua aega, et mõista, kuidas väljendada eesmärki Jonah' kontrollnäitajate kaudu. Mulle jääb endiselt veidi mõistatuslikuks see viis, kuidas ta need definitsioonid sõnastas. Aga seda kõrvale jättes on päevselge, et iga ettevõte tahaks, et tema tulu suureneks. Iga ettevõte sooviks on samuti, et kaks ülejäänut, tegevuskulud ja laoseis, väheneksid, kui vaid võimalik. Ja kahtlemata on kõige parem, kui kõik need asjad toimuvad korraga — just nii nagu kolmiku puhul, mille me Lou'ga välja valisime.

Nii et eesmärki tuleb sõnastada just nii?

Suurendada tulu, samaaegselt vähendades nii tegevuskulusid kui laoseisu.

See tähendab, et kui robotid on tõstnud tulu ja vähendanud kahte ülejäänud näitajat, on nad süsteemi jaoks kasumit suurendanud. Aga mis on juhtunud tegelikkuses sellest ajast peale, kui nad tööle hakkasid?

Ma ei tea, kas nad on avaldanud mingit mõju tulule. Aga millegipärast arvan ma, et laoseis on viimase kuue või seitsme kuu jooksul kasvanud, ehkki ma ei oska kindlalt öelda, kas see on robotite süü. Robotid on suurendanud meie amortisatsiooni, kuna nad on uus sisseseade, aga nad ei ole vähendanud töökohtade hulka tehases; me lihtsalt paigutasime inimesi ümber. Mis tähendab, et robotid on suurendanud tootmiskulusid.

Olgu peale, aga efektiivsus on robotite läbi suurenenud. Nii on ehk see olnud meile pääseteeks. Kui efektiivsus kasvab, peab toote omahind vähenema?

Aga kas omahind tegelikult vähenes? Kuidas sai ta väheneda, kui tegevuskulud kasvasid?

Selleks ajaks, kui ma tehasesse jõuan, on kell juba üks, ja ma ei ole ikka veel suutnud välja mõelda rahuldavat vastust. Ma murran endiselt pead, kui ma oma kontoriuksest sisse astun. Kõigepealt astun ma läbi Lou juurest.

"On sul mõni minut aega?" küsin mina.

"Nalja teed või?" vastab Lou. "Ma olen sind terve hommiku läbi otsinud."

Ta võtab lauanurgalt pataka pabereid. Ma taipan, et see on aruanne, mille Lou peab divisjoni ära saatma.

"Ei, ma ei taha praegu mitte sellest rääkida," raputan ma pead. "Ma mõtlen praegu millegi tähtsama peale."

Ma näen, kuidas Lou kulme kergitab.

"Tähtsama kui Peachi aruanne?"

"Lõpmata palju tähtsama peale kui see," noogutan ma veendunult.

Lou vangutab pead ja oma pöördtoolis tagasi nõjatudes viipab mulle, et ma istet võtaksin.

"Millega saan sulle kasulik olla?"

"Pärast seda, kui kõik need robotid said üles pandud ja töökorda seatud," pöördun ma Lou poole, "mis juhtus meie läbimüügiga?"

Lou kulmud võtavad oma tavalise asendi; ta kallutab ennast ettepoole ja vaatab mind üle oma prillide.

"Mis küsimus see veel on?" küsib ta siis.

"Terane küsimus, ma loodan," ütlen mina. "Ma tahan teada, kas robotid on avaldanud mingit mõju meie läbimüügile. Ja eriti seda, kas pärast nende töölehakkamist on olnud märgata mingit läbimüügi juurdekasvu."

"Juurdekasvu? Viimase aasta jooksul on meie läbimüük ainult kas paigal püsinud või kahanenud."

Ma ärritun veidi.

"Kas sa oleksid nii kena ja võtaksid seda kontrollida?" küsin ma siis.

Lou tõstab allaandmise märgiks käed.

"Aga muidugi. Iga kell."

Lou avab kirjutuslauasahtli ja olles sorinud mõnes kaustas, hakkab lauale laduma patakate kaupa aruandeid, tabeleid ja graafikuid. Me asume neid koos lehitsema. Aga me avastame, et ükski kord, kui tootmisliinil jälle mõni uus robot tööle hakkas, ei ole ilmnenud mingit juurdekasvu ühegi toote läbimüügis, mille jaoks nad osasid valmistavad — isegi mitte kõige tillemat kühmu graafikus. Et täiesti kindlad olla, lappame me läbi veel ka andmed kõigi tehasest väljastatud tootepartiide kohta, aga ka selles osas ei leia me mingit juurdekasvu. Ainuke asi, mis ilmutab juurdekasvu märke, on tegelikult hilinenud partiide arv — see on viimase üheksa kuu vältel kiiresti kasvanud.

Lou tõstab pilgu graafikutelt ja vaatab mulle otsa.

"Al, ma ei tea, mida sa tahad mulle tõestada," ütleb ta siis. "Aga kui sa tahad teha mõnd reklaamilugu sellest, kuidas robotid aitavad sul tehast päästa läbimüügi suurendamise läbi, siis selle kohta küll andmed puuduvad. Kõik andmed väidavad tegelikult vastupidist."

"Just seda ma kartsingi," ütlen mina.

"Mida sa sellega mõtled?"

"Kohe ma selgitan. Vaatame kõigepealt laoseisu," ütlen mina. "Ma tahan teada, kuidas on lõpetamata toodanguga robotite poolt valmistatavate detailide osas."

Lou annab alla.

"Selles osas ei saa ma sind aidata," ütleb ta. "Mul ei ole mingeid andmeid laoseisu kohta detailinumbrite kaupa."

"Okei, kutsume siis Stacey appi."

Stacey Potazenik vastutab tehase laoseisu eest. Lou helistab talle ja kutsub ta ära ühelt teiselt koosolekult. Stacey on neljakümnendate alguses daam. Ta on pikk, kõhn ja järsu moega. Tal on tumedad üksikute hallide salkudega juuksed ja suured ümmargused prillid. Ta kannab alati kostüümi; kunagi ei ole ma tema seljas näinud pitspluusi või muid kaunistusi. Ma ei tea peaaegu midagi Stacey eraelust. Ta kannab sõrmust, aga ei ole kunagi maininud oma abikaasat. Ta räägib üldse harva oma elust väljaspool tehast. Küll aga tean ma seda, et ta on kõva töörügaja.

Kui Stacey meiega liitub, pärin ma temalt nende osade laoseisu kohta, mida valmistatakse robotite abil.

"Kas sul on vaja täpseid numbreid?" küsib Stacey.

"Ei, meil on vaja teada tendentse."

"Noh, seda oskan ma öelda ka ilma järele vaatamata, et laoseis nende detailide osas on kasvanud," ütleb Stacey.

"Hiljuti?"

"Ei, see on toimunud alates läinud aasta hilissügisest, umbes kolmanda kvartali lõpust peale," ütleb Stacey. "Ja selle eest ei saa te mind süüdistada — nagu kõik teevad —, sest ma olen püüdnud sellele igati vastu seista."

"Mida sa silmas pead?"

"Kas sul pole meeles? Või ei olnud sind tol korral kohal. Aga kui hakkasid tulema aruanded, siis avastasime me, et keevitamises töötasid robotid ainult umbes kolmekümneprotsendilise efektiivsusega. Ja ülejäänud robotitega polnud lugu palju parem. Keegi ei lepiks sellise asjaga."

Ma vaatan Loule otsa.

"Me pidime midagi ette võtma," kehitab Lou õlgu. "Frost oleks mul pea maha võtnud, kui ma ei oleks seda nõudnud. Need olid täiesti uued ja väga kallid seadmed. Nad ei tasu end mitte mingil juhul ettenähtud ajaga ära, kui me rakendame neid ainult kolmekümneprotsendilise tootlikkusega."

"Olgu, pea korraks kinni," tõstan ma käe. Ma pöördun uuesti Stacey poole: "Mida sa siis ette võtsid?"

Stacey laiutab käsi: "Mida ma sain teha? Mul ei jäänud muud üle, kui ma andsin rohkem materjali ette kõigile neile sektoritele, mis roboteid toidavad. Andes robotitele rohkem tööd, suureneb nende efektiivsus. Aga sealtpeale on meil iga kuuga suurenenud ka nende osade ülejääk."

"Aga oluline oli see, et efektiivsus kasvas," püüab Lou esile tuua asja helgemat külge. "Keegi ei saa meid enam selle koha pealt süüdistada."

"Ma ei oleks selles enam kaugeltki nii kindel," ütlen mina. "Stacey, miks meil see ülejääk tekib? Miks me neid osasid ära ei kasuta?"

"Enamasti ei ole meil lihtsalt piisavalt tellimusi, mis neid osasid nõuaksid," vastab Stacey. "Ja neil juhtudel, kus meil on tellimus olemas, ei jätku meil teisi osi."

"Kuidas nii?"

"Selle kohta pead sa küsima Bob Donovani käest," kehitab Stacey õlgu.

"Lou, lähme otsime Bobi üles," ütlen mina.

Bob astub kabinetti, valge särk õllekõhu pealt õliga koos, ja räägib juba ukse pealt, kuidas on lood üles öelnud automaatsete testimismasinatega.

"Bob," peatan ma teda, "jätame nüüd selle hetkeks kõrvale."

"Kas midagi muud on nässus?"

"Jah, tundub küll. Me oleme siin just rääkinud meie kuulsatest robotitest," ütlen mina.

Bob vaatab kordamööda kõigile otsa, püüdes ilmselt mõistatada, millest on jutt.

"Miks te nende pärast muretsete?" küsib ta siis. "Robotitega on praegu kõik korras."

"Me ei ole selles päris veendunud," ütlen mina. "Stacey räägib, et meil on üleliia palju neid osi, mida valmistatakse robotitega. Aga mõnel juhul jälle ei jätku teisi osi, et toodet kokku panna ja tellimust välja saata."

Bob vastab: "Asi ei ole selles, et meil ei *jätku* mingeid osi — asi on pigem selles, et meil ei ole neid igakord siis, kui meil neid parajasti vaja on. See kehtib ka paljude robotite poolt valmistatavate asjade kohta. Meil võib olla näiteks terve hunnik CD-50-neid, mis ootavad terve kuu juhtpaneeli taga. Siis saame me juhtpaneelid, aga puudu on veel mingi kolmas jupp. Kui me siis lõpuks saame ka selle, paneme me toote kokku ja saadame ära. Aga siis on meil jälle vaja CD-50-neid ja meil ei ole kusagilt ühtegi võtta. Meil on tonnide kaupa CD-45-t ja 80-t, aga ei ühtki 50-t. Ja selleks ajaks, kui meil on jälle olemas viiekümned, on otsas juhtpaneelid."

"Ja nii edasi, ja nii edasi..." noogutab Stacey.

"Aga Stacey, sa ju ütlesid, et robotid valmistavad ka hulganisti selliseid osi, mille jaoks meil ei ole tellimust," ütlen mina. "See tähendab, me toodame ka osi, mida me ei vaja?"

"Kõik räägivad mulle, et varem või hiljem kasutame me nad ära," kehitab Stacey õlgu. Siis ta lisab: "Vaata, see on seesama asi, mis igal pool. Kui efektiivsus langeb, siis püüavad kõik täiendavat rakendust leida, ükskõik milline ka oleks prognoos. Me suurendame tootmisvaru. Kui prognoos ei pea paika, siis kanname me suurt kahju. Just nii praegu ongi. Me oleme tootnud suurema osa aasta vältel lattu ja turg ei ole meile nüüd vastu tulnud."

"Ma tean, Stacy, ma tean seda kõike," püüan ma teda rahustada. "Ja ma ei süüdista sind ega kedagi teist. Ma tahan lihtsalt aru saada, mis toimub."

Ma ei suuda istuma jääda ja tõusen püsti ning hakkan toas edasi-tagasi sammuma.

Ma püüan kokku võtta: "Niisiis, asja sisu on see: selleks, et anda robotitele rohkem tööd, anname me neile ette rohkem materjali."

"Mis omakorda kasvatab laoseisu," ütleb Stacey.

"Mis suurendab meie kulusid," jätkan mina.

"Aga nende osade hind väheneb," ütleb Lou.

"Kas väheneb?" haaran ma tal sõnast. "Aga täiendavad laokulud? See on tegevuskulu. Ja kui see kasvab, kuidas saab osade hind alaneda?"

"Noh, see sõltub mahust," kehitab Lou õlgu.

"Just nimelt!" hüüatan mina. "*Läbimüügi* mahust... see on see, mis loeb. Ja kui meil on hunnikute viisi detaile, mida ei saa valmistooteks kokku panna ja maha müüa, kuna meil ei ole kõiki vajalikke osi või meil ei ole vastavaid tellimusi, siis kasvavad meil ainult kulud."

"Al," ütleb nüüd Bob, "kas sa püüad meile selgeks teha, et robotid on meile tünga teinud?"

Ma istun oma kohale tagasi.

"Me ei ole tegutsenud vastavalt eesmärgile," pomisen ma lõpuks.

Lou kõõritab minu poole: "Eesmärgile? Sa mõtled kuuplaani?"

Ma vaatan neile kõigile kordamööda otsa.

"Ma vist pean teile midagi selgitama."

10

Poolteist tundi hiljem olen ma oma jutuga lõpule jõudnud. Me oleme konverentsisaalis, mille ma valisin, kuna seal on olemas tahvel. Sellele tahvlile olen ma joonistanud diagrammi, mis kujutab eesmärki. Ma olen just üles kirjutanud kolme kontrollnäitaja definitsioonid.

Kõik on vaiksed. Lõpuks võtab Lou sõna ja ütleb: "Kust kuradi kohast sa need definitsioonid võtsid?"

"Minu kunagine füüsikaõppejõud andis need mulle."

"Kes—?" küsib Bob.

"Sinu füüsikaõppejõud?" kordab Lou temaga kaasa.

"Jah," olen ma kaitsevalmis. "Mis siis?"

"Mis tema nimi on?" küsib Stacey.

"Tema nimi on Jonah. Ta elab Iisraelis."

Bob ütleb: "Olgu. Mis ma teada tahan, on see: kust ta võtab, et tulu tähendab läbimüüki? Me oleme tootmisettevõte. Meil pole mingit pistmist müügiga, see on turunduse rida."

Ma kehitan õlgu. Lõppude lõpuks küsisin ma meie telefonijutu ajal ise sedasama. Jonah kinnitas, et definitsioonid on täpsed, aga ma ei tea sellegipoolest, mida Bobi küsimuse peale kosta. Ma vaatan aknast välja. Siis ma näen, mis mul oleks pidanud meeles olema.

"Tule siia," kutsun ma Bobi.

Ta loivab lähemale. Ma panen talle käe õlale ja osutan aknast välja. "Mis need on?" küsin ma temalt.

"Laod," vastab Bob.

"Mis laod?"

"Valmistoodangu laod."

"Kas me suudaksime ettevõtet käigus hoida, kui kõik, millega me hakkama suudaksime saada, oleks täita need laod toodanguga?"

"Olgu peale," on Bob veidi kohmetu, taibates, mida ma silmas pean. "Niisiis tuleb meil see kraam maha müüa, selleks et raha teenida."

Lou piidleb ikka veel tahvlit.

"Kas pole huvitav, et kõigis neis definitsioonides sisaldub sõna 'raha'," ütleb ta siis. "Tulu on sissetulev raha. Laoseis on parajasti süsteemis sees olev raha. Ja tegevuskulud on raha, mille me peame välja andma, et tekiks tulu. Üks kontrollnäitaja sissetuleva raha jaoks, üks seesoleva raha jaoks ja üks väljamineva raha jaoks."

"Noh, kui mõelda investeeringutele, mis on vajalikud selleks, et hankida kõik see, mis meil seal tsehhides seisab, siis võib üsna kindlasti öelda, et laoseis on raha," ütleb Stacey. "Aga mind häirib see, et ma ei taipa, kuidas ta käsitleb otsese tööjõukulu läbi materjalile lisatud väärtust."

"Ma mõtisklesin sama asja üle ja ma võin ainult öelda, mis ta mulle selle kohta ütles," ütlen mina.

"Ja mis see oli?"

"Ta ütles, et tema arvates on parem, kui lisatud väärtust ei võeta arvesse. Ta ütles, et see aitab vältida 'segadust' otsustamisel selle üle, mis on investeering ja mis on kulu," seletan mina.

Hetkeks jääme me kõik selle üle mõttesse; ruum on vaikne.

Siis ütleb Stacey: "Võib-olla Jonah' meelest ei pea otsest tööjõukulu laoseisu hulka arvestama, kuna mitte tööliste aeg ei ole tegelikult see, mida me müüme? Me 'ostame' töötajatelt aega, teatud mõttes võib nii öelda, aga me ei müü seda aega tarbijale — kuivõrd tegu ei ole teenindusega."

"Oota, pea kinni," sekkub Bob. "Kuidas siis ikkagi nii: kui me müüme toodet, kas me ei müü siis ka sellesse tootesse investeeritud aega?"

"OK, aga kuidas on sel juhul lugu jõude oldud ajaga?" küsin mina.

Lou võtab asja selgitada: "Kõik see kokku on, kui ma asjast õigesti aru saan, erinev moodus raamatupidamisarvestuse pidamiseks. Kogu teenistujate aeg — olgu otsene või kaudne, jõudeaeg või tootmiseks kulutatud aeg — on Jonah' järgi *tegevuskulu*. See võetakse

ikkagi arvesse. Lihtsalt sel moel on seda hõlpsam teha ja ei tule mängida neid mänge mis muidu... Jah, muidu on tükk tegu sellega, et sulepea abil jõudeaeg tootmisajaks teisendada," noogutab Lou.

"Või tootmisaega veel üheks virnaks laos," lisab Stacey.

Mõne minuti käib keskustelu sellesama üle. Vahepeal jõuan ma mõelda, et siin võib peidus olla rohkem kui ainult lihtsustus. Jonah mainis segadust investeeringu ja kulu mõistega; kas me oleme nüüd piisavalt suures segaduses, et teeme midagi, mida me ei peaks? Siis kuulen ma Stacey sõnu.

"Aga kuidas me siis teame oma lõpptoote hinda?" küsib ta.

"Kõige esmalt määrab toote hinna turg," vastab Lou. "Ja selleks, et firma saaks raha teha, peab toote väärtus — ja hind, mis me selle eest küsime — olema suurem kui laoseisu investeeritud raha ja summarsete tegevuskulude summa ühe müüdava toote kohta."

Bobi ilmest näen ma, et ta on asja suhtes väga skeptiline. Ma küsin temalt, mis teda häirib.

"Kuulge, see on mingi jama," kuulutab Bob.

"Miks?" küsib Lou.

"See skeem ei tööta!" vastab Bob. "Kuidas saab arvesse võtta kõike seda, mis toimub kogu selles neetud süsteemis — kõigest kolme näruse näitaja abil?"

"Noh," kallutab Lou pea küljele. "Nimeta üks asi, mis ei sobi kokku nende kolmega?"

"Sisseseade, masinad..." loetleb Bob sõrmi kõverdades. "See hoone siin, terve tehas!"

"See on siin sees," ütleb Lou.

"Kus?" küsib Bob.

Lou pöördub tema poole. "Vaata, need asjad on osalt üks ja osalt teine. Kui sul on mingi masin, siis selle amortisatsioon on tegevuskulu. See osa investeeringust, mis masinas veel alles on, mille võib maha müüa, on laoseis."

"Laoseis? Mina arvasin, et laoseis on tooted ja osad, ja nii edasi," ütleb Bob. "Noh, see kraam, mida me maha müüa kavatseme."

Lou naeratab: "Bob, kogu tehas on investeering, mille võib maha müüa — õige hinna eest ja õigel hetkel."

Ja võib-olla varem, kui me arvame, ei saa ma mõtlemata jätta.

Stacey ütleb: "Niisiis investeering ja laoseis on üks ja sama asi."

"Aga näiteks masinate määrimiseks kulutatud õli?" küsib Bob.

"See on tegevuskulu," ütlen mina. "Me ei müü seda õli tellijale."

"Aga praak?" küsib Bob.

"Ka see on tegevuskulu."

"Jah? Aga see praak, mille me müüme vanarauaks?"

"Okei, siis on sama lugu, mis masinatega," ütleb Lou. "Kogu raha, mis on ära kulutatud, on tegevuskulu; iga investeering, mille me saame maha müüa, on laoseis."

"Laokulud on tegevuskulu, eks?" küsib Stacey.

Lou ja mina noogutame koos.

Siis mõtlen ma "pehmete" asjade peale äris, nagu näiteks teadmised — teadmised, mis on saadud konsultantidelt, meie oma uuringutest ja tootearendusest. Ma pakun need asjad neile välja, et selgitada, kuidas sedasorti asju nende meelest tuleks liigitada.

Natuke aega oleme me teadmiste eest välja antud rahaga kimpus. Siis otsustame me, et kõik sõltub sellest, milleks mingeid teadmisi kasutatakse. Kui tegu on teadmistega, mis teevad võimalikuks uue tootmisprotsessi, millegagi, mis aitab laoseisu tuluks muuta, siis on see tegevuskulu. Kui meil on plaanis seda teadmist müüa, nagu näiteks patendi või mingi tehnoloogia litsentsi puhul, on tegu laoseisuga. Aga kui teadmine puudutab toodet, mida UniCo ise toota kavatseb, on ta nagu masin — investeering kasumi tootmiseks, mis amortiseerub ajas. Ja jällegi: investeering, mida saab müüa, on laoseis; amortisatsioon on tegevuskulu.

"Aga nüüd on mul teie jaoks midagi, mis teil kurku kinni jääb," ütleb Bob. "Üks asi, mis ei sobi kuhugi: Granby autojuht."

"Mida?"

"Noh, tead see mustas ülikonnas onku, kes juhib J. Bart Granby limusiini," muheleb Bob.

"Tema on tegevuskulu," ütleb Lou.

"On ta küll! Sa tee mulle selgeks, kuidas Granby autojuht aitab laoseisu tuluks muuta," hüüatab Bob ja vahib võidukalt ringi. "Ma vean kihla, et see autojuht isegi ei tea, et sellised asjad nagu laoseis ja tulu eksisteerivad!"

"Kahjuks ei tea seda ka mõned meie sekretärid," ütleb Stacey.

Ma sekkun: "Selleks ei pea kättpidi toote küljes olema, et laoseisu tuluks muuta. Sina aitad iga jumala päev sedasama laoseisu tuluks teha. Aga inimestele tsehhis paistab asi arvatavasti nii, et sa ainult kõnnid seal ringi ja püüad kõigi elu keeruliseks teha."

"Jah, ega ma kellegi käest ühtki head sõna küll ei kuule," teeb Bob mossis nägu, "aga sa ei ole mulle ikkagi selgitanud, kuidas on lood autojuhiga."

"Noh, võib-olla aitab autojuht Granbyl aega kokku hoida, et ta saaks rohkem mõelda ja tellijatega tegelda, ja veel midagi selles vaimus, samal ajal kui tema teda siia-sinna sõidutab," pakun ma välja.

"Bob, miks sa ei küsi seda Granby enda käest, kui te järgmine kord koos lõunale lähete?" torkab Stacey.

"See polegi nii naljakas, kui teile tundub," ütlen mina. "Ma kuulsin just täna hommikul, et Granby võib siia tulla seoses robotitest tehtava videoga."

"Granby tuleb siia?" kergitab Bob kulme.

"Ja kui Granby tuleb, siis võib kihla vedada, et Bill Peach ja kogu ülejäänud kamp on ka platsis," ütleb Stacey.

"Just see, mida me vajame," pomiseb Lou virilat nägu tehes.

Stacey pöördub Bobi poole: "Saad nüüd aru, miks Al robotite kohta pärib? Me peame Granbyle hea mulje jätma."

"Me jätamegi hea mulje," ütleb Lou. "Efektiivsusnäitajad on seal üsna head; Granby ei pruugi piinlikkust tunda, kui temast koos robotitega film tehakse."

Aga mina ütlen: "Põrgusse, mina ei hooli Granbyst ega tema videost. Tegelikult ma olen valmis kihla vedama, et seda videot siin kunagi ei tehta, aga see ei puutu praegu asjasse. Asi on selles, et kõik me — mina kaasa arvatud — oleme arvanud, et need robotid on toonud kaasa suure edasimineku tootlikkuses. Ja me oleme just selgeks saanud, et tegelikult nad ei ole meile eesmärgi poole püüdlemisel kasuks olnud. Sel moel, nagu me neid kasutanud oleme, on nad tegelikult *kahju* toonud."

Kõik on vait.

Lõpuks võtab Stacey julguse kokku, et öelda: "Olgu, see tähendab, et me peame robotid mingil viisil eesmärgi teenistusse rakendama."

"Me peame tegema rohkem kui vaid seda," ütlen mina. Ma pöördun Bobi ja Stacey poole: "Ma olen seda juba öelnud Loule, ja praegu, tundub mulle, on õige aeg öelda seda ka teile. Pealegi ma tean, et te saaksite varem või hiljem sellest niikuinii teada."

"Teada mida—?" küsib Bob.

"Peach andis meile ultimaatumi — meil on kolm kuud aega selleks, et viia tehas kasumisse, või ta paneb tehase kinni," ütlen mina.

Mõne hetke on mõlemad tummad. Siis hakkavad nad mind pommitama küsimustega. Ma räägin neile mõne minutiga ära, mida tean — vältides uudist divisjoni kohta; ma ei taha, et nad paanikasse satuksid.

Lõpuks ma ütlen: "Ma tean, et seda aega ei tundu olevat just palju. Ja teda ei olegi, tõepoolest. Aga niikaua, kuni nad mind siit välja pole löönud, ei kavatse ma alla anda. Mida teie teha otsustate, on teie endi asi, aga kui te tahate lahkuda, siis soovitan ma seda teha kohe praegu. Sest järgneva kolme kuu vältel on mul vaja kogu teie jõudu. Kui me suudame saavutada mingitki edu, lähen ma Peachi juurde ja teen ükskõik mis vaja, et sundida teda andma meile rohkem aega."

"Usud sa tõesti, et me saaksime sellega hakkama?" küsib Lou.

"Tunnistan ausalt, ma ei tea seda," kehitan ma õlgu. "Aga vähemasti oleme me nüüd kasvõi mõnest asjast aru saanud, mida me oleme valesti teinud."

"Ja mida me saaksime teistmoodi teha?" küsib Bob.

"Kas me ei võiks lõpetada selle robotitele materjali etteandmise ja vähendada seeläbi laoseisu?" paneb Stacey ette.

"Hm, mina olen igati laoseisu vähendamise poolt," ütleb Bob. "Aga kui me ei tooda, siis väheneb ka meie efektiivsus. Siis me oleme tagasi täpselt samas kohas, kust me alustasime."

"Peach ei anna meile teist võimalust, kui väheneb efektiivsus ongi kõik, mis meil talle ette näidata on," sõnab Lou. "Ta tahab efektiivsuse kasvu, mitte langust."

Ma lükkan käega läbi juuste.

Siis ütleb Stacey: "Võib-olla sa peaksid veelkord helistama sellele oma Jonah'le? Mulle näib, et ta jagab üsna hästi, mis on mis."

"Jah, vähemasti saame kuulda, mis tal selle kohta öelda on," noogutab Lou.

"Ma rääkisin temaga eile õhtul. Siis ta andiski mulle selle värgi," ütlen ma tahvlile definitsioonide poole viibates. "Ta pidi mulle helistama..."

Ma vaatan neile otsa.

"Olgu, ma proovin talle ise helistada," ütlen ma ja sirutan käe portfelli järele, et otsida Jonah' Londoni numbrit.

Ma helistan talle samast konverentsiruumist, minu kolm kaaslast ootevalmilt kuulamas. Aga Jonah ei ole enam seal. Selle asemel räägin ma mingi sekretäriga.

"Ah jaa, hr. Rogo," ütleb sekretär. "Jonah püüdis teile helistada, aga teie sekretär ütles, et te olete koosolekul. Ta tahtis teiega rääkida, enne kui ta täna õhtul Londonist lahkus, aga ma kardan, et nüüd te teda enam kätte ei saa."

"Kuhu ta pidi minema?" küsin mina.

"Ta lendas Concorde'iga New Yorki. Võib-olla saate te ta hotellist kätte?"

Ma kirjutan üles hotelli nime ja tänan. Siis leian ma telefoniraamatust hotelli telefoni, ja lootes talle vaid sõnumi jätta, valin numbri. Keskjaam ühendab mind.

"Halloo?" venitab unine hääl.

"Jonah? Siin Alex Rogo. Kas ma ajasin sind üles?"

"Jah, seda sa tegid."

"Oh, anna andeks — ma ei räägi pikalt. Aga me peaksime tõepoolest natuke lähemalt arutama seda, millest me eile õhtul rääkisime," püüan ma teda veenda.

"Eile õhtul?" küsib Jonah. "Jah, tõepoolest, see vist oli 'eile õhtul' sinu aja järgi."

"Võib-olla saaksime kokku leppida, et sa tuled meile tehasesse ja saad kokku minu ja minu meeskonnaga?" panen ma ette.

"Häda on selles, et mul on kolmeks järgnevaks nädalaks juba kõik ajad kinni, ja siis lähen ma tagasi Iisraeli," ütleb Jonah.

"Aga ma ei saa nii kaua oodata," anun ma teda. "Mul on siin tõsised probleemid, mida mul tuleb lahendada ja üldsegi mitte palju aega. Ma taipan nüüd, mida sa rääkisid robotitest ja tootlikkusest. Aga mina ja minu inimesed, me ei oska välja mõelda, mis võiks olla järgmine samm ja... hm, kui ma selgitaksin sulle mõnda asja—"

"Alex, ma aitaksin sind hea meelega, aga ma pean ka natuke magama. Ma olen surmani väsinud," katkestab mind Jonah. "Aga mul on ettepanek: kui sinu ajaplaan võimaldab, miks me ei võiks homme kell seitse minu hotellis koos hommikust süüa?"

"Homme?"

"Just nii," kinnitab Jonah. "Meil on umbes tund aega jutuajamiseks. Muidu..."

Ma vaatan teistele otsa, kes mind murelikult jälgivad. Ma palun Jonah'l hetke oodata.

"Ta tahab, et ma homme New Yorki läheksin," ütlen ma neile. "Kas keegi teist teab mõnda põhjust, miks ma ei peaks minema?"

"Nalja teed või?" ütleb Stacey.

"Lase käia," ütleb Bob.

"Mis sul kaotada on?" kohmab Lou.

Ma võtan käe torult. "Olgu, ma olen homme seal," ütlen ma Jonah'le.

"Suurepärane!" ohkab Jonah kergendatult. "Nägemiseni siis ja head ööd."

Kui ma kabinetti naasen, silmitseb Fran mind imestunult.

"Seal sa siis oled!" ütleb ta ja sirutab käe teadete paki järele. "Üks mees helistas sulle kaks korda Londonist. Ta ei öelnud, kas see on tähtis asi või mitte."

Ma ütlen talle ainult: "Mul on sulle ülesanne: leia mingi moodus, kuidas ma veel täna õhtul New Yorki jõuaksin."

11

Aga Julie ei saa sellest aru.

"Tänan, et ette teatasid," ütleb ta ainult.

"Kui ma oleksin enne teadnud, ma oleksin varem öelnud," püüan ma ennast õigustada.

"Viimasel ajal on sinu jaoks kõik asjad ootamatud," nähvab Julie.

"Kas ma ei ole sulle alati öelnud, kui ma tean, et mõni sõit on tulemas?"

Julie kõõlub magamistoa uksel. Ma pakin oma reisikotti, mis lebab avatuna voodil. Me oleme kahekesi; Sharon on samas tänavas elava sõbratari pool ja Davey'l on ansambliproov.

"Millal see ükskord lõpeb?" küsib Julie.

Mu käsi peatub sahtlist pesu võttes. Küsimus ärritab mind, sest me lõpetasime selle asja arutelu just viis minutit tagasi. Miks ta ei tahá ometi aru saada?

"Julie, ma ei tea," ütlen ma ainult. "Mul on igavene hulk probleeme lahendada."

Julie niheleb edasi. See asi ei meeldi talle mitte üks raas. Mulle turgatab pähe, et võib-olla on asi selles, et ta ei usalda mind, või midagi muud taolist.

"Kuule, ma helistan sulle New Yorgist niipea, kui olen kohale jõudnud," ütlen ma talle. "Kas sobib?"

Julie pöörab ennast, nagu asutaks toast lahkuma.

"Hästi. Helista," ütleb ta siis, "aga mind võib-olla ei ole kodus."

Ma peatun uuesti.

"Mis sa sellega tahad öelda?"

"Ma võin olla kusagil väljas," viskab Julie.

"Nojah," ohkan mina. "Mul vist tuleb sellega leppida."

"Vist tuleb, jah," ütleb Julie, nüüd juba raevukalt, ja läheb toast välja.

Ma võtan veel ühe särgi lisaks ja lükkan sahtli kinni. Asjad koos, lähen ma Julie't otsima. Ma leian ta elutoast. Ta seisab akna all ja närib pöidlaotsa. Ma võtan ta käe ja suudlen seda pöialt. Siis proovin ma naist emmata.

"Kuule, ma tean, et minu peale ei saa viimasel ajal kindel olla," püüan ma asja siluda. "Aga see on tähtis. See on tehase jaoks—"

Julie raputab pead ja vabastab end. Ma järgnen talle kööki. Julie seisab seljaga minu poole.

"Kõik on sinu töö heaks," ütleb ta siis. "See on ainus asi, millest sa hoolid. Ma ei saa isegi õhtusöögi puhul sinuga arvestada. Ja lapsed küsivad minult, miks sa oled selline—"

Ma näen pisarat Julie silmanurgas. Ma tahan seda ära pühkida, aga Julie lükkab mu käe kõrvale.

"Ei!" hüüab ta. "Mine oma lennuki peale, ükskõik kuhu see lendab."

"Julie—"

Julie kõnnib minust mööda.

"Julie, see ei ole aus!" ei pea ma vastu.

Nüüd pöördub Julie minu poole.

"See on küll õige," lõikab ta. "Sinust ei ole see aus. Minu ega laste vastu."

Tagasi vaatamata läheb ta trepist üles. Ja mul ei ole isegi aega, et püüda seda kuidagi klaarida; ma olen juba oma lennukile hilinemas, ma võtan esikust oma koti, viskan selle üle õla ja uksest välja astudes haaran diplomaadikohvri.

Kell 7:10 järgmisel hommikul ootan ma hotelli fuajees Jonah't. Ta jääb mõne minuti hiljaks, aga mitte see ei vaeva mind, kui ma seal mööda vaibatatud põrandat edasi-tagasi sammun. Ma mõtlen Julie'st. Mul on tema pärast mure… ja meie pärast. Kui ma eelmisel õhtul oma tuppa jõudsin, proovisin ma koju helistada. Keegi ei vastanud. Isegi lapsed ei tulnud telefoni võtma. Ma kõndisin pool tundi toas ringi, komistades paar korda asjade otsa ja proovisin siis uuesti helistada. Ikka ei mingit vastust. Siis helistasin ma kuni kella kaheni iga veerand tunni tagant. Kedagi ei olnud kodus. Ühel hetkel püüdsin ma lennujaamakassast teada saada, kas ma ei saaks tagasi lennata, aga sel kellaajal ei läinud selles suunas ühtki lennukit. Lõpuks jäin ma magama. Kell kuus ajas äratusteenistuse telefonihelin mind üles. Ma proovisin veel kaks korda koju helistada, enne kui toast välja tulin. Teisel korral lasksin ma telefonil viis minutit heliseda. Ikka ei võtnud keegi toru.

"Alex!"

Ma pöördun ringi. Jonah tuleb minu poole. Tal on seljas valge särk — ei lipsu ega pintsakut — ja viigipüksid.

"Hommikust," ütlen ma talle, kui me kätt surume. Ma näen, et Jonah' silmaalused on kottis nagu inimesel, kes ei ole eriti palju maganud; ma usun, et minu omad näevad välja samamoodi.

"Vabanda, et ma hilinesin," ütleb Jonah. "Me sõime õhtul koos paari kolleegiga õhtust ja jäime vaidlema, kuni kell oli minu arust kolm… Otsime endale laua."

Me kõnnime restorani ja kelner juhatab meid valge linaga kaetud laua taha.

"Kuidas sa said hakkama kontrollnäitajatega, mille ma sulle telefoni teel defineerisin?" küsib Jonah, kui me oleme istet võtnud.

Ma lülitun ümber töölainele ja jutustan talle, kuidas ma väljendan eesmärki kontrollnäitajate kaudu. Jonah näib olevat rahul.

"Suurepärane!" ütleb ta. "Sa said sellega väga hästi hakkama."

"Tänan, aga ma kardan, et mul on tehase päästmiseks vaja ikkagi veel midagi muud kui ainult eesmärki ja kontrollnäitajaid."

"Tehase päästmiseks?" kergitab Jonah kulme.

"Noh… jah, see ongi, millepärast ma siin olen," noogutan ma kohmetult. "Ma ei otsinud sind üles ainult selleks, et filosofeerida."

Jonah naeratab: "Ei, ma ei arvanudki, et sa mind filosofeerimise lõbu pärast üles otsisid. Olgu, Alex, räägi mulle lähemalt."

"See peab jääma meie vahele," ütlen ma hakatuseks. Siis selgitan ma Jonah'le olukorda tehases ja kolmekuulist tähtaega, mille järel tehas kinni pannakse. Jonah kuulab tähelepanelikult. Kui ma olen lõpetanud, nõjatub ta toolileenile.

"Ja mida sa minult ootad?" küsib ta siis.

"Ma ei tea, kas sellist üldse olemas on, aga ma tahan, et sa aitaksid mul leida lahendust, mis aitaks mul tehase päästa ja inimestele töökohad alles jätta," ütlen mina.

Jonah pöörab hetkeks pilgu mujale.

"Ma võin sulle öelda, mis on minu probleem," ütleb ta siis. "Mul on täiesti pöörane graafik. See on ka põhjus, miks me peame kokku saama nii sobimatul kellaajal. Nende kohustuste juures, mis mul juba on, ei saa ma kuidagi võtta aega, et teha kõike seda, mida sa ühelt konsultandilt arvatavasti ootaksid."

Ma ohkan pettunult: "Mis siis ikka, kui sa oled liiga hõivatud—"

"Oota, las ma lõpetan," peatab Jonah mind. "See ei tähenda, et sa ei võiks oma tehast päästa. Mul ei ole aega, et sinu probleeme sinu enda eest lahendada. Aga see ei oleks sinu jaoks niikuinii parim lahendus—"

"Mida sa sellega mõtled?" katkestan ma teda.

Jonah tõstab käed. "Lase ma lõpetan!" ütleb ta. "Selle põhjal, mis ma kuulsin, arvan ma, et sa suudad ise oma hädadega hakkama saada. Mis ma saan teha, on anda sulle mõned põhilised reeglid, millest lähtuda. Kui sina ja sinu inimesed neid mõistlikult järgite, siis ma usun, et te päästate oma tehase. Kas see sobib?"

"Aga Jonah, meil on ainult kolm kuud aega!"

Jonah noogutab kannatamatult. "Tean, tean..." ütleb ta. "Kolm kuud on rohkem kui küllalt, et näidata paranemist... see tähendab, kui sa pingutad. Ja kui sa ei pinguta, siis ei päästa sind niikuinii miski."

"Noh, ma usun et meie jõupingutustega võid sa küll arvestada," ütlen ma selle peale.

"Kas teeme siis proovi?" küsib Jonah.

"Ausõna, ma ei tea, mida muud ma veel teha saaksin," ütlen mina. Siis ma naeratan: "Vist on ka paras aeg küsida, mis see mulle maksma läheb? On sul mingi standardtasu või midagi taolist?"

"Ei ole," raputab Jonah pead. "Aga me teeme sinuga lepingu. Maksa mulle selle väärtuse järgi, mis sa minult õpid."

"Kuidas ma tean, kui palju seda on?"

"Sul on sellest ettekujutus käes, kui me oleme lõpetanud. Kui sinu tehas kinni pannakse, siis ilmselt ei ole selle väärtus suur, mida sa õppisid; sa ei võlgne mulle midagi. Kui sa aga, vastupidi, õpid piisavalt, et teenida miljardeid, siis tuleb sul mulle ka vastavalt tasuda," ütleb Jonah.

Ma naeran. Mis mul kaotada on—?

"Olgu nii, tundub olevat õiglane kaup," ütlen ma lõpuks.

Me surume üle laua kätt.

Kelner tuleb ja küsib, kas me oleme valmis tellima. Kumbki meist pole menüüd avanud, aga selgub, et me mõlemad tahame kohvi. Kelner teatab, et saalis istumise eest on ette nähtud viie-dollariline miinimumtellimus. Niisiis palub Jonah tal tuua meile kummalegi kohvi ja klaas piima. Kelner heidab meile tapva pilgu ja lahkub.

"Niisiis," ütleb Jonah, "millest me alustame?"

"Ma mõtlen, et kõigepealt võiks ette võtta robotid," ütlen mina.

Jonah raputab pead.

"Alex, unusta esialgu oma robotid. Need on nagu mingid uued tööstuse mänguasjad, mille kõik on äkki enda jaoks avastanud. Sul on märksa fundamentaalsema tähtsusega asju, mille pärast muret tunda," ütleb Jonah.

"Aga sa ei arvesta, kui olulised nad meile on," ei taha ma nii lihtsalt leppida. "Nad kuuluvad meie kõige hinnalisema sisseseade hulka. Meie jaoks on vältimatult vajalik, et nad oleksid tootlikud."

"Tootlikud mille suhtes?" küsib nüüd Jonah kannatamatuse varjundiga hääles.

"Olgu, õigus... me peame nad tegema tootlikuks eesmärgi suhtes," olen ma nõus. "Aga mul on vaja kõrget efektiivsust, et need riistapuud ennast ära tasuksid, ja efektiivsust võib saavutada ainult siis, kui nad midagi toodavad."

Jonah raputab jälle pead.

"Alex, sa ütlesid mulle meie esimesel kohtumisel, et sinu tehase keskmised tootlikkuse näitajad on väga kõrged. Kui sinu tootlikkus on nii suur, kuidas see tehas siis niisuguses hädas on?"

Jonah võtab taskust sigari ja hammustab selle otsa ära.

"Olgu peale, aga ma pean efektiivsuse eest hoolitsema juba kas-või sellepärast, et minu juhtkond on sellest huvitatud," ütlen ma siis.

"Mis on sinu juhtkonnale olulisem, Alex — kas efektiivsus või kasum?" küsib Jonah.

"Muidugi kasum. Aga kas pole kõrge efektiivsus mitte eelduseks kasumi teenimisel?" küsin mina.

"Suurema osa ajast viib sinu võitlus kõrgema efektiivsuse nimel sind eesmärgile vastupidises suunas."

"Ei saa aru," raputan ma pead. "Ja isegi kui ma saaksin, ei saaks sellest aru minu juhtkond."

Aga Jonah süütab sigari ja sõnab suitsupahvakute vahel: "Okei, las ma aitan sul aru saada mõnest põhilise tähtsusega küsimusest ja vastusest. Kõigepealt ütle mulle sellist asja: kui sa näed mõnda oma töölist jõude seismas, sest tal ei ole parajasti midagi teha, siis kas see on firma jaoks hea või halb?"

"Muidugi halb," vastan mina.

"Kas alati?"

Ma tunnen, et see on trikiga küsimus.

"Noh, meil on vaja teha hooldetöid—"

"Ei, ei, ma räägin tootmistöölisest, kes seisab jõude, sest tal ei ole ühtegi detaili, mida töödelda."

"Jah, see on alati halb," kinnitan mina.

"Miks?"

Ma muhelen. "Kas see pole siis selge? Kuna see on raha raiskamine! Kas me peaksime inimestele mitte millegi eest maksma? Me ei saa endale lubada niisama vahtimist. Meie kulud on liiga kõrged, et sellist asja taluda. See on ebaefektiivsus, madal tööviljakus — ükskõik, kuidas sa seda ka ei mõõdaks."

Jonah kummardub ettepoole, nagu kavatseks mulle sosistada suure saladuse.

"Las ma nüüd ütlen sulle midagi," ütleb ta. "Tehas, milles kõik teevad kogu aeg tööd, on väga ebaefektiivne."

"Kuidas, palun?"

"Sa kuulsid küll."

"Aga kuidas sa seda tõestad?" ei jää ma teda niisama lihtsalt uskuma.

Jonah ütleb: "Sa oled ise seda oma tehasega tõestanud. See on sul otse silme ees. Aga sa ei näe seda."

Nüüd on minu kord pead raputada. "Jonah, mul on tunne, et me ei mõista teineteist. Saad aru, minu tehases ei ole üleliigseid inimesi. Ainus viis, kuidas ma saan kindlustada toodangu väljalaset, on kõik inimesed tööle panna."

"Ütle mulle, Alex, kas sul on tehases ülearust kaupa laos?" küsib seepeale Jonah.

"Jah, meil on seda," vastan mina.

"Kas teil on palju ülearust kaupa?"

"Noh... on küll."

"Kas väga palju?"

"Jah, okei, meil on tõesti väga suur laoseis, aga mis see siia puutub?"

"Kas sa sellest saad aru, et ainuke võimalus üleliia suure laoseisu tekkimiseks on see, et sul on tehases ülearust tööjõudu?" ütleb Jonah.

Ma mõtlen selle üle järele. Minuti pärast pean ma tunnistama, et Jonah'l on õigus; masinad ei seadista ennast ise ega tööta omapead. Inimesed peavad olema need, kes ülearust laoseisu toodavad.

"Mida sa ette paned?" küsin ma siis. "Veelgi osa inimesi lahti lasta? Mul on niigi ainult skeleti jagu tööjõudu alles jäänud."

"Ei, ma ei soovita sul veelgi rohkem inimesi lahti lasta. Aga ma soovitan sul järele mõelda, kuidas sa juhid oma tehase tootmisvõimsusi. Ja ma pean sulle ütlema, et sa ei tee seda eesmärgile vastavalt."

Kelner asetab meie vahele kaks elegantset kohvikannu, sinna juurde koorekannu, ja valab kohvi välja. Samal hetkel taban ma ennast aknasse vahtimas; Jonah puudutab mind varrukast.

"Las ma räägin sulle, mis toimub," ütleb ta. "Sind ümbritsevas maailmas on nii-ja-nii-suur nõudmine teatavate asjade järele, mida sa toodad. Ja sinu ettevõttes on nii-ja-niisugused ressursid, mis on võimelised nii-ja-niisuguses mahus seda nõudmist rahuldama.

Nüüd, enne kui ma edasi lähen, küsin ma kõigepealt, kas sa tead, mis tähendab 'tasakaalustatud tehas'?"

"Sa mõtled tasakaalustatud tootmisliini?" küsin mina.

Jonah noogutab: "Tasakaalustatud tehas on tegelikult see asi, mille poole kõik läänemaailma mäned žerid on kogu aeg püüelnud. See on tehas, kus iga viimane kui ressurss on täpselt tasakaalus turu nõudlusega. Kas sa tead, miks direktorid seda saavutada püüavad?"

"Noh, see on sellepärast nii, et kui meil ei ole piisavalt võimsusi, siis jätame me ennast ilma potentsiaalsest tulust. Ja kui meil on jälle ülearu palju võimsusi, siis me raiskame raha. Me jätame kasutamata võimaluse tegevuskulusid vähendada."

"Jah, see on just see, mida kõik arvavad," ütleb Jonah. "Ja enamus tootmisjuhte püüab timmida mahtusid täpseks, kui vähegi saab, nii et ükski ressurss ei oleks kasutamata ja kõigil töölistel oleks kogu aeg töö ees."

"Jah, nii see käib," ütlen mina. "Ka meie teeme seda. Tegelikult tehakse nii kõigis tehastes, mida ma tean."

"Kas sinu tehas on tasakaalustatud?" küsib Jonah.

"Noh, nii tasakaalustatud, kui me suudame saavutada. Muidugi tuleb ette, et mõni masin vahetevahel seisab, aga enamasti juhtub seda ainult vanema sisseseadega. Mis inimestesse puutub, siis me oleme üritanud koosseisu maksimaalselt kokku võtta," selgitan ma talle. "Aga keegi ei suuda kunagi tehast täiuslikult tasakaalustada."

"Naljakas on, et ka mina ei tea ühtki täiuslikus tasakaalus tehast," nõustub Jonah. "Mis sa arvad, miks on nii, et keegi pärast kõiki neid pingutusi ja kogu seda aega, mis sellele kulutatakse, ei ole kunagi suutnud oma tehast lõplikku tasakaalu viia?"

"Ma võin sulle nimetada terve rea põhjusi. Esimene on see, et tingimused, milles me tegutseme, muutuvad pidevalt," vastan mina.

"Noh, tegelikult see ei ole kõige tähtsam põhjus," ütleb Jonah.

"Igal juhul on! Mõtle kasvõi sellele, millega ma kõik arvestama pean — võtame kasvõi hankijad. Meil on näiteks käsil ülikiire tellimus ja siis avastame me äkki, et allhankija on saatnud praakpartii

mingeid osi. Või võtame kõik need muutujad, mis tööjõu puhul arvesse tulevad — tööluusid, inimesed, kes ei hooli kvaliteedist, tööjõu voolavus, mis iganes... Ja lõpuks veel turg ise. Turg muutub vahetpidamata. Nii et pole midagi imeks panna, kui meil on mingis kohas ressurssi üle ja teises kohas puudu."

"Alex, tegelik põhjus, miks sa oma tehast tasakaalustada ei suuda, on märksa üldisemat laadi kui need tegurid, mida sa nimetasid. Need on kõik suhteliselt tähtsusetud."

"Tähtsusetud?"

"Tegelik põhjus on selles, et mida lähemale sa jõuad täiuslikult tasakaalustatud tehasele, seda lähemal oled sa ka pankrotile."

"Mis jutt see veel on!" ei suuda ma hüüatusest hoiduda. "Sa teed nalja."

"Vaatame seda timmimise maaniat eesmärgi seisukohast," ütleb Jonah. "Kui sa lased lahti töölisi, kas sinu läbimüük suureneb seeläbi?"

"Ei, seda ta muidugi mõista ei tee," kehitan ma õlgu.

"Kas sinu laoseis väheneb?" jätkab Jonah.

"Ei, koosseisu vähenemise läbi see ei vähene," kinnitan ma. "See, mida me koondamise läbi saavutame, on kulude vähenemine."

"Just nimelt," noogutab Jonah. "Sa parandad ainult ühte näitajat kolmest, tegevuskulusid."

"Kas sellest ei piisa?"

"Alex, eesmärk ei ole mitte tegevuskulude vähendamine iseenesest. Eesmärk ei ole parandada ühte kontrollnäitajat eraldi võetuna. Eesmärk on alandada tegevuskulusid ja vähendada laoseisu, samaaegselt suurendades tulu," ütleb Jonah.

"Hüva. Ma olen sellega päri," noogutan mina. "Aga kui me vähendame kulusid ja laoseis ning tulu jäävad samaks, kas pole me siis ikkagi eduseisus?"

"Jah, juhul kui sinu laoseis ei suurene ja/või tulu ei vähene," ütleb Jonah.

"Olgu, nõus. Aga ressursside tasakaalustamine ei mõjuta kumbagi," väidan mina.

"Ohoh? Ei mõjuta? Kust sa seda tead?"

"Me just rääkisime—"

"Mina ei öelnud midagi sarnast. Ma küsisin sinult. Ja sina *eeldasid*, et kui sa timmid mahtusid turunõudlusele vastavalt, siis sa ei mõjuta sellega ei tulu ega laoseisu," ütleb Jonah. "Aga tegelikkuses see eeldus — mis on muide kogu lääne ärimaailmas üldlevinud — on täiesti vale."

"Kust sa tead, et see on vale?"

"Esiteks on olemas matemaatiline tõestus, mis näitab väga selgelt, et kui tootmisvõimsus on timmitud täpselt turunõudmise järgi, ei vähem ega rohkem, siis tulu väheneb, samal ajal laoseis kasvab märgatavalt," ütleb Jonah. "Ja kuna laoseis kasvab, siis ka laoseisu seotud kulud* — mis on tegevuskulud — kasvavad. Nii et on küsitav, kas sa oled suuteline kahandama ka seda ühte kontrollnäitajat, mida sa plaanitsesid, summaarseid tegevuskulusid."

"Kuidas see saab võimalik olla?"

"See tuleneb kahe nähtuse kombinatsioonist, mis esinevad igas tehases," ütleb Jonah. "Ühte neist nimetatakse 'sõltuvateks sündmusteks'. Kas sa tead, mida selle terminiga tähistatakse? See tähendab, et üks sündmus või sündmuste jada peab aset leidma enne, kui teine saab toimuda… järgnev sündmus *sõltub* talle eelnenud sündmustest. Saad aru?"

"Jah, muidugi," noogutan ma. "Aga mis selles nii erilist on?"

"Eriline on see, kui sõltuvad sündmused esinevad koos teise nähtusega, mida nimetatakse 'statistilisteks kõikumisteks'," vastab Jonah. "Kas tead, mis asjad need on?"

Ma kehitan õlgu. "Fluktuatsioonid statistikas, ma oletan?"

"Ma ütleksin nii," alustab Jonah. "On teada, et teatud tüüpi informatsiooni on võimalik esitada täpselt. Näiteks kui meil on vaja teada istekohtade arvu selles restoranis, siis võime me selle määrata täpselt, lugedes ära toolide arvu kõigi laudade ääres."

Ta viipab enda ümber.

"Aga on olemas teist laadi informatsiooni, mida me ei saa täpselt ennustada. Näiteks see, kui kaua võtab aega, enne kui kelner meile

* Mõiste *carrying cost* tähendab nii otseseid lao- ja ladustamise kulusid kui ka saamata jäänud intressitulu laoseisuga seotud raha pealt. (Toim.)

arve toob. Või kui kaua võtab kokal aega omleti valmistamine. Või kui palju mune köögis homme vajatakse. Seda tüüpi informatsioon varieerub juhuselt juhusele. See allub *statistilistele kõikumistele*."

"Jah, aga võib ju üldiselt ette öelda, mis nende väärtus on, tuginedes eelnevale kogemusele," ütlen mina.

"Aga ainult teatud piirides. Eelmine kord tõi kelner arve viie minuti ja neljakümne kahe sekundiga. Üle-eelmisel korral kulus tal selleks täpselt viis minutit. Eelmine kord enne seda oli see kõigest kaks minutit. Ja täna? Kes teab? Võib-olla kolm või neli tundi," ütleb Jonah ringi vahtides. "Kus, kurat, ta jääb?"

"Jah, aga kui kokk valmistab banketti ette ja teab, kui palju külalisi on oodata, ja teab ka, et kõik söövad omletti, siis ta teab ka, kui palju mune on vaja?"

"Kas täpselt?" küsib Jonah. "Aga mis siis, kui ta ühe maha pillab?"

"Okei, ta peab tellima paar tükki lisaks."

"Suurem osa tegureid, mis sinu tehase jaoks kriitilist tähtsust omavad, on sellised, et neid ei saa täpselt ette määrata," ütleb Jonah.

Kelneri käsi ilmub meie vahele ja asetab lauale arve. Ma tõstan selle enda ette.

"Olgu, ma olen nõus," ütlen ma Jonah'le. "Aga töölise puhul, kes teeb päevast päeva ühte ja sama operatsiooni, need kõikumised keskmistuvad mingi perioodi jooksul välja. Ausõna, ma ei saa aru, miks need kaks nähtust siin nii olulised peaksid olema."

Jonah tõuseb, valmis lahkuma.

"Ma ei räägi ühest või teisest eraldi võetuna," ütleb Jonah, "vaid ainult nende koosmõjust. See on asi, mille üle sa võiksid järele mõelda, sest nüüd ma pean ära minema."

"Lähed ära—?"

"Ma pean," noogutab Jonah.

"Jonah, sa ei saa lihtsalt niisama minema kõndida!"

"Kliendid ootavad mind," laiutab Jonah käsi.

"Jonah, mul ei ole aega mõistatuste jaoks. Mul on vaja vastuseid," anun ma teda.

Jonah paneb mulle käe õlale.

"Alex, kui ma sulle lihtsalt ütleksin, mida on vaja teha, siis lõpptulemus oleks see, et sa kukuksid läbi. Et reeglitest kasu oleks, pead sa ise selles asjas arusaamisele jõudma."

Ta surub mu kätt.

"Järgmise korrani, Alex. Helista mulle, kui sa suudad öelda, mida nende kahe näitaja kombinatsioon sinu tehase jaoks tähendab."

Siis kiirustab ta minema. Nördinult ja lööduna viipan ma kelneri enda juurde ja maksan talle ära. Peenraha ära ootamata suundun ma Jonah' järel vestibüüli poole.

Võtan oma koti uksehoidja juurest, kuhu ma ta olin jätnud, ja viskan üle õla. Pöördudes näen ma Jonah't, endiselt ilma lipsu ja pintsakuta, välisukse juures vestlemas esindusliku sinises triibulises ülikonnas mehega. Nad lähevad koos välja ja mina kõmbin neile mõni samm tagapool järele. Mees juhatab Jonah' musta limusiini juurde. Kui nad auto juurde jõuavad, hüppab välja autojuht ja avab neile tagumise ukse.

Ma kuulen, kuidas sinises ülikonnas mees Jonah'le ütleb: "Pärast ekskursiooni tehases on meil plaanis koosolek koos presidendi ja mitme juhatuse liikmega..." Autos sees ootab neid hallijuukseline mees, kes surub Jonah' kätt. Juht sulgeb ukse ja istub oma kohale. Ma näen ainult nende ähmaseid siluette tumedate klaaside taga, kui suur auto vaikselt kohalt liigub.

Ma ronin taksosse.

Taksojuht küsib: "Kuhu käsid, pealik?"

12

UniCo's töötab mees, kelle kohta räägitakse sellist lugu, et kui ta ühel õhtul töölt koju tuli ja ukselt hüüdis: "Tere, kullake, ma jõudsin koju!", siis kaikus tema tervitus täiesti tühjadest tubadest. Tema naine oli kaasa võtnud kõik: lapsed, koera, kuldkalad, mööbli, vaibad, majapidamisriistad, kardinad, maalid seintelt, hambapasta, kõik. See tähendab, peaaegu kõik — ta oli jätnud mehele kaks asja: tema riided (mis vedelesid hunnikus magamistoa riidekapi ees; riidepuud oli naine kaasa võtnud) ja huulepulgaga vannitoa peeglile kirjutatud rea: "Jumalaga, sa kaabakas!"

Kui ma kodutänavas oma maja poole sõidan, jookseb see kujutluspilt mul jälle läbi pea, ja see on olnud nii eelmisest õhtust saadik. Enne kui autot maja ette pöörata, heidan ma pilgu murulapile, otsides kolimisauto reetlikke rattajälgi, aga muruplats on rikkumata.

Ma pargin Buicki garaaži ette. Trepist üles astudes piilun ma läbi aknaklaasi, Julie Accord seisab ilusasti oma kohal; ma tõstan pilgu taeva poole ja lausun endamisi: "Jumal tänatud!"

Julie istub köögilaua taga ja on seljaga minu poole, kui ma sisse astun. Ma ehmatan teda. Ta tõuseb kohe püsti ja pöörab ümber. Hetke vaatame me teineteisele otsa. Ma näen, et Julie silmad on punased.

"Tere," ütlen ma vaikselt.

"Mida sa kodust otsid?" küsib Julie.

Ma naeran — see ei ole rõõmus naer, see on ärritunud naer.

"Mida *mina* kodust otsin? Ma otsin *sind*!" ütlen mina.

"Noh, siin ma olen. Vaata hästi," ütleb Julie, kulm kortsus.

"Jah, siin sa oled, just nii," ütlen mina. "Aga ma tahaksin teada, kus sa olid eile õhtul."

"Ma olin väljas," ütleb Julie.

"Kogu öö?"

Julie on küsimuseks valmis.

"Ma olen kohe üllatunud, et sa isegi märkasid, et mind ei ole," ütleb ta.

"Julie, ole hea, jätame selle jama. Ma helistasin siia vähemalt sada korda. Ma olin sinu pärast mures. Ma proovisin hommikul uuesti ja keegi ei vastanud. Nii et ma tean, et sa olid öö otsa ära," ütlen ma. "Ja muide, kus olid lapsed?"

"Jäid ööseks sõprade poole," ütleb Julie.

"Koolipäeval?" küsin mina. "Ja sina? Kas ka sina jäid *sõbra* juurde?"

Julie paneb käed puusa.

"Jah, just nii, ma jäin juhtumisi sõbra juurde," ütleb ta.

"Mehe või naise?"

Julie vaatab mind jäiga näoga. Ta astub sammukese lähemale.

"Sind ei huvita, et ma olen nädalate kaupa lastega kodus," ütleb ta. "Aga kui ma lähen üheks õhtuks välja, siis sa äkki tahad teada, kus ma olen olnud ja mida teinud."

"Mulle lihtsalt tundub, et sa peaksid mulle selgitama," ütlen ma end vaos hoida püüdes.

"Kui palju kordi sina oled hiljaks jäänud või olnud linnast ära, või veel jumal teab, kus?" küsib Julie.

"See on ju töö!" hüüan ma. "Ja ma ütlen sulle alati, kus ma olen olnud, kui sa küsid. Nüüd küsin mina."

"Mul pole midagi öelda," kehitab Julie õlgu. "Kõik, mis oli, oli see, et me käisime Jane'iga väljas."

"Jane'iga?" Mul läheb natuke aega, et meenutada. "Sa mõtled selle naisega sealt, kus me elasime? Sa sõitsid terve selle tee maha selleks, et temaga kokku saada?"

"Ma pidin kellegagi rääkima," ütleb Julie. "Kui me olime oma jutud lõpetanud, olin ma juba liiga palju joonud, et veel koju sõita. Liiati kui ma teadsin, et lastega on kõik korras. Nii ma jäingi lihtsalt Jane'i juurde."

"Olgu, aga milleks see kõik? Kust see sul äkki pähe tuli?" küsin ma temalt.

"Pähe tuli? Äkki—? Alex, sa lähed ise ära ja jätad mind üksi. Pole mingi ime, et ma ennast üksikuna tunnen. Mitte midagi ei tulnud

mulle äkki pähe. Sellest ajast peale, kui sind juhtkonda edutati, on sinu jaoks karjäär olnud alati kõigepealt ja kõik teised peavad leppima sellega, mis üle jääb."

"Julie, ma olen püüdnud kindlustada hea elu nii sulle kui lastele," püüan ma rahulikult selgitada.

"Ja see on kõik? Miks sa siis iga kord uue kõrgema koha vastu võtad?"

"Mis ma peaksin sinu arust tegema, sellest keelduma või?"

Julie ei vasta.

"Kuule, ma kulutan oma aega töö peale sellepärast, et ma pean, mitte sellepärast, et ma seda kangesti tahan," püüan ma endiselt mõistmist leida.

Julie ei kosta ikka midagi.

"Olgu. Ma luban sulle, et ma leian rohkem aega sinu ja laste jaoks," ütlen ma siis. "Ausõna, ma olen edaspidi rohkem kodus."

"Al, sellest ei tule midagi välja. Isegi kui sa oled kodus, oled sa tegelikult tööl. Ma olen mõnikord jälginud, kuidas lapsed peavad sulle mõnda asja kaks või kolm korda ütlema, enne kui sa kuuled."

"Ma ei ole enam selline, kui ma sellest jamast välja rabelen, kus me praegu oleme," luban ma.

"Kui sa ise kuuleksid, mida sa räägid… 'Kui ma sellest jamast välja saan, kus me oleme.' Kas sa usud, et kunagi on miski teisiti? Sa oled sama juttu ennegi rääkinud, Al. Oskad sa öelda, kui mitu korda me oleme sellest juba rääkinud?"

"Olgu, sul on õigus. Me oleme sellest palju kordi rääkinud. Aga praegu ei saa ma sinna midagi parata!"

Julie tõstab silmad taeva poole ja ütleb: "Sinu töökoht on alati ohus olnud. Alati! Kui sa oled nii vilets töötaja, miks nad sind siis kogu aeg edutavad ja sulle järjest rohkem raha maksavad?"

Ma näpistan oma ninajuurt.

"Kuidas ma saaksin sulle selgeks teha, et seekord ma ei jahi järjekordset edutamist või kõrgemat palka. Seekord on asi teisiti. Julie, sul ei ole aimugi, millised probleemid meil tehases on."

"Ja sinul pole aimugi, mis toimub kodus," ütleb Julie.

"Olgu. Ma oleksin hea meelega rohkem aega kodus, aga küsimus on selles, kust ma võtan selle aja."

"Ma ei küsi sinult kogu sinu aega," ütleb Julie. "Aga ma vajan osa sellest, ja lapsed samamoodi."

"Ma tean seda. Aga et päästa tehast, pean ma sellele andma kogu jõu järgneva paari kuu jooksul."

"Kas sa vähemasti ei saaks tulla koju õhtust sööma?" küsib Julie. "Just õhtuti tunnen ma sinust kõige enam puudust. Me kõik… Siin on nii tühi ilma sinuta, isegi kui lapsed seltsiks on."

"Seda on hea kuulda, et mind vajatakse. Aga vahetevahel on mul vaja isegi õhtul tööd teha. Mul lihtsalt ei ole päeval nii palju aega, et kõigi paberitega tegelda."

"Miks sa ei võiks kirjatööd koju kaasa võtta?" paneb Julie ette. "Tee seda siin. Kui sa nii teeksid, siis me vähemalt näeksime sind. Ja võib-olla ma saaksin sind isegi kuidagi aidata?"

Ma nõjatun toolileenile. "Ma ei tea, kas ma suudaksin kontsentreeruda, aga… olgu, ma proovin."

Julie naeratab: "Tõsiselt?"

"Muidugi. Kui sellest asja ei saa, siis võime seda veel arutada," noogutan ma kergendustundega. "Oleme kokku leppinud?"

"Oleme," ütleb Julie.

Ma kummardun tema poole. "Kas pitsatiks on käesurumine või suudlus?"

Julie tuleb ümber laua minu juurde, istub mulle sülle ja suudleb mind.

"Kas tead, et ma tundsin sinust eile õhtul tõesti puudust," ütlen ma talle.

"Kindel?" küsib Julie. "Ka mina igatsesin sind. Ma ei oleks osanud arvata, et vallaliste baarid võivad nii masendavalt mõjuda."

"Vallaliste baarid?"

"See oli Jane'i idee," ütleb Julie. "Ausõna."

Ma vangutan pead. "Ma ei taha sellest rohkem kuulda."

"Aga Jane näitas mulle uusi tantsusamme," ei jäta Julie. "Ja võib-olla sellel nädalavahetusel—"

Ma pigistan teda. "Kui sa tahad sel nädalavahetusel midagi ette võtta, siis olen ma täiesti sinu käsutuses."

"Suurepärane," ütleb Julie ja sosistab mulle kõrva: "Täna on reede, nii et… miks me ei võiks sellega varakult alustada?"

Julie suudleb mind uuesti.

Ja mina ütlen: "Julie, see oleks tõepoolest kena, aga…"

"Aga?"

"Ma tõesti pean minema tehasesse tagasi ja asjad üle vaatama," ütlen mina.

Julie tõuseb püsti. "Olgu, aga sa pead lubama, et sa tuled ruttu koju."

"Ma luban sulle," kinnitan mina. "See saab tõepoolest olema üks tore nädalavahetus."

13

Laupäeva hommikul avan ma silmad mingi pruunikas-rohelise virvenduse peale. Virvendus osutub minu pojaks Dave'iks, kes kannab millegipärast skaudivormi. Ja raputab mind käest.

"Dave, mida sina siin teed?" küsin ma.

Ta vastab: "Isa, kell on juba seitse!"

"Seitse? Kuule, ma üritan magada. Kas sa ei võiks telekat vaadata või midagi muud sellesarnast?"

"Me jääme hiljaks," ütleb Dave.

"*Meie* jääme hiljaks—? Kuhu?"

"Väliööbimisega matkale!" ütleb Dave. "Kas sa ei mäleta? Sa lubasid, et ma võin neile öelda, et sa oled nõus rühmajuhile abiks tulema."

Ma pomisen midagi, mida ükski skaut ei peaks kuulma. Aga Dave ei lase ennast heidutada.

"Tõuse nüüd üles. Sul on ainult duši all vaja käia," sikutab ta mind voodist välja. "Ma pakkisin sinu varustuse juba eile õhtul ära. Kõik on juba autos. Me peame kell kaheksa kohal olema."

Ma heidan veel viimase pilgu Julie'le, kes magab edasi, ja meie soojale asemele, sellal kui Davey mind ukse poole veab.

Tund ja kümme minutit hiljem jõuame me koos pojaga mingi metsa äärde. Meid ootab seal terve salk: viisteist poissi mütside, kaelarättide, embleemide ja kõige muu juurdekuuluvaga.

Enne kui ma jõuan küsida, kus on salgajuht, on mõned teised lapsevanemad, kes läheduses viibivad, juba oma autodesse istunud ja kummide vilinal uttu tõmmanud. Enda ümber vaadates näen ma, et ma olen siin ainus täiskasvanu.

"Meie salgajuht ei saanud tulla?" ütleb üks poistest.

"Kuidas nii?"

"Ta on haige," selgitab poiss tema kõrvalt.

"Jah, tema hemorroidid annavad tunda," ütleb esimene. "Nii et paistab, et teie olete nüüd see, kes meid juhib."

"Mida me peame tegema, hr. Rogo?" küsib nüüd teine poiss.

Nojah, esialgu olen ma natuke endast väljas, et see kõik mulle kaela on langenud. Aga siis ei tundu idee kamba jõnglaste järele vaatamisest enam liiga jube — lõppude lõpuks tegelen ma tehases iga päev sellesamaga... Niisiis kogun ma nad kõik enda ümber kokku. Me uurime kaarti ja arutame läbi, millised on meie ekspeditsiooni eesmärgid meid ees ootavas metsikus looduses.

Selgub, et plaani kohaselt tuleb salgal sooritada matk mööda puutäkestustega märgitud rada läbi metsa ja jõuda kohta nimega "Kuradikuru". Seal tuleb meil öösèks laagrisse jääda. Hommikul tuleb meil laager kokku panna ja naasta lähtekohta, kus isad-emad väikese Freddy ja Johnny ja nende sõbrad vastu võtavad ja koju viivad.

Esmalt tuleb meil aga jõuda Kuradikurusse, milleni on umbes kuusteist kilomeetrit. Niisiis rivistan ma salga üles. Kõigil on seljakotid seljas. Kaart käes, asun ma ise salga etteotsa, et teed juhatada, ja me asume teele.

Ilm on jumalik. Päike paistab puude vahelt, taevas on sinine. On tuuline ja õhk on pisut jahe, aga kui me metsa jõuame, on see just kõndimiseks paras.

Rada on lihtne järgida, kuna märgid (kollase värvi plärakad) puutüvel on iga kümnekonna meetri järel. Kahel pool teed kasvab tihe alusmets, nii peame me käima hanereas.

Ma oletan, et me käime umbes kolm ja pool kilomeetrit tunnis, mis on umbkaudu keskmine kiirus, millega inimene tavaliselt liigub. Sellise tempoga, rehkendan ma omaette, läbime me kuusteist kilomeetrit umbes viie tunniga. Minu kell näitab praegu 8:30. Arvestades pooltteist tundi lõunasöögi ja puhkepauside peale, peaksime me Kuradikurusse jõudma kella kolmeks, ilma et see meilt suuremat pingutust nõuaks.

Kümne minuti pärast pööran ma ümber ja vaatan tagasi. Skautide rivi on esialgsest tihedast grupist mõnevõrra välja veninud.

Poisid ei kõnni enam ühtlaselt eelmisest meeter maad järel, mõnes kohas on tekkinud vahed, mõni suurem kui teine. Ma kõnnin edasi.

Aga mõnesaja meetri pärast vaatan ma uuesti tagasi, ja kolonn on veninud märksa pikemaks. Ning on tekkinud mõned päris suured vahed. Ma näen veel vaevu viimast poissi.

Ma otsustan, et on parem, kui ma olen rea lõpus ja mitte ees. Nii on mul ülevaade kogu rivist ja on kindel, et keegi ei jää maha. Niisiis ootan ma ära, kuni esimene poiss mulle järgi jõuab ja küsin ta nime.

"Minu nimi on Ron," ütleb poiss.

"Ron, ma tahan, et sa juhiksid kolonni," ütlen ma talle ja annan kaardi tema kätte. "Järgi lihtsalt rada ja hoia mõõdukat tempot. Selge?"

"Selge, hr. Rogo."

Ja ta hakkab astuma, tundub et üsna mõistliku kiirusega.

"Hoidke kõik Roni järel!" hüüan ma ülejäänud poistele. "Keegi ei tohi Ronist mööda minna, sest tema käes on kaart. Kas kõik said aru?"

Kõik noogutavad, viipavad käega. Kõik kuulsid.

Ma ootan raja kõrval, kuni rivi minust möödub. Minu poeg Davey kõnnib koos sõbraga, kes on kohe tema taga. Nüüd, kus ta on oma sõprade seltsis, ei taha Davey minust eriti välja teha. Ta on selleks liiga kõva kutt. Siis tuleb veel viis või kuus poissi, kes kõik peavad eelmistega sammu. Siis on pikk vahe, mille järel tuleb veel paar skauti. Nende järel on veelgi suurem vahe. Ma vaatan rada mööda kaugemale, ja sealt tuleb üks paks poiss. Ta näib juba üsna väsinud. Ja tema taga tuleb kogu ülejäänud salk.

"Mis su nimi on?" küsin ma, kui paks poiss ligemale jõuab.

"Herbie," ütleb paks poiss.

"On sinuga kõik korras, Herbie?"

"Jah, muidugi, hr. Rogo," ütleb Herbie hingeldades. "On alles palav, kas pole?"

Herbie kõnnib edasi ja teised poisid tema järel. Mõni neist on sellise moega, et käiks kiiremini, aga nad ei saa Herbie'st mööda. Mina võtan koha sisse viimase poisi järel. Rivi kulgeb minu ees, ja

enamiku ajast, välja arvatud kui me ületame mõnda küngast või kui tee teeb järsu pöörde, näen ma kõiki poisse. Tundub, et rivi on leidnud sobiva liikumiskiiruse.

Mitte et maastik oleks igav, aga mõne aja pärast leian ma ennast mõtlemast muudele asjadele. Näiteks Julie'st. Ma tõepoolest oleksin tahtnud selle nädalavahetuse koos temaga veeta. Aga ma olin täiesti unustanud selle Davey matka. "See on sulle nii tüüpiline," kuulen ma mõttes Julie kommentaari. Ma ei kujuta ette, kuidas ma üldse kunagi suudan leida selle aja, mida ma vajan, et olla koos temaga. Ainus päästev asjaolu selle matka puhul on see, et Julie peaks mõistma, et mul on vaja ka Davey'ga koos olla.

Ja siis see vestlus Jonah'ga New Yorgis... Mul pole olnud hetkegi mahti selle üle järele mõelda. Ma püüan mõistatada, mis asja on ühel füüsikaõppejõul sõita ringi mustas limusiinis ja ajada juttu suurte pomodega. Ka ei taipa ma, mida Jonah tahtis väita nende kahe asjaga, mida ta kirjeldas. Ma mõtlen "sõltuvad sündmused"... "statistilised kõikumised" — mis siin nendega pistmist on? Mõlemad on üsna tavalised asjad.

On selge, et meil on tootmises olemas sõltuvad sündmused. See ei tähenda muud, kui et mingi üks operatsioon peab olema tehtud, enne kui saab sooritada järgmist. Detail valmistatakse teatud kindlas järjekorras. Masin A peab sooritama sammu *üks*, enne kui tööline B saab ette võtta sammu *kaks*. Kõik osad peavad olema valmis, enne kui toodet saab kokku panna. Toode peab olema kokku pandud, enne kui teda saab tellijale saata. Ja nii edasi.

Aga sõltuvaid sündmusi võib leida ükskõik millisest protsessist, mitte ainult neist, mis leiavad aset tehases. Auto juhtimine on sõltuvate sündmuste jada. Nii ka meie praegune matk. Et jõuda Kuradikurusse, tuleb meil läbi kõndida see rada. Kõigepealt peab raja läbima Ron, enne kui Davey seda teha saab. Davey peab raja lõpuni kõndima enne, kui Herbie kohale jõuab. Et mina kohale jõuaksin, peab enne selle tee läbi käima poiss minu ees. See on lihtne sõltuvate sündmuste jada.

Ja statistilised kõikumised?

Ma tõstan pilgu ja märkan, et minu ees kõndiv poiss on liikunud natuke kiiremini kui mina. Ta on jõudnud minust paar meetrit kaugemale, kui ta oli minut tagasi. Niisiis teen ma mõne kiirema sammu, et talle järele jõuda. Siis olen ma talle hetkeks liiga lähedal, niisiis aeglustan ma veidi sammu.

Nii ongi: kui ma oleksin mõõtnud oma kõndimise kiirust, siis oleksin ma registreerinud statistilisi fluktuatsioone. Aga mis selleski nii erilist on?

Kui ma väidan, et ma kõnnin kiirusega "neli kilomeetrit tunnis", siis ei pea ma silmas seda, et ma igal hetkel liigun täpselt konstantse neljakilomeetrise tunnikiirusega. Mõnel hetkel kõnnin ma viis kilomeetrit tunnis; mõnel hetkel ainult kolm kilomeetrit tunnis. Kiirus muutub sõltuvalt iga astutud sammu pikkusest ja kiirusest. Ent pikema aja ja vahemaa kohta on minu *keskmine* kiirus enam-vähem neli kilomeetrit tunnis.

Sama on lugu tehases. Kui kaua võtab aega transformaatori juhtmete kokkujootmine? Noh, kui stopper välja võtta ja palju kordi aega mõõta, siis võib näiteks olla, et te saate keskmiseks 4.3 minutit. Aga tegelik aeg igal konkreetsel juhul võib varieeruda 2.1 minutist kuni 6.4 minutini. Ja keegi ei saa ette öelda: "Seekord läheb 2.1 minutit... nüüd 5.8 minutit." Keegi ei saa sedasorti asju ette ennustada.

Ja mis see meile teeb? Minu meelest mitte midagi. Liiati ei ole meil niikuinii midagi valida. Mida muud me ikka võiksime selle "keskmise" või "ligikaudse" asemel kasutada?

Ma avastan äkki, et olen enda ees kõndivale poisile peaaegu kanna peale astumas. Meie tempo on mõnevõrra langenud. See tuleb sellest, et me ronime üles mööda pikka ja üsna järsku tõusu. Me oleme kõik Herbie taha troppi kogunenud.

"Pane auru juurde, Herpes!" hüüab üks poistest.

Herpes?

"Jah, Herpes, lase käia," ütleb teine.

"Nii, aitab nüüd sellest," ütlen ma kiusajatele.

Siis jõuab Herbie mäeharjale. Ta pöörab ümber. Tema nägu on ronimisest punane.

"Noh nii, Herbie-poju!" hüüan ma talle ergutuseks. "Liigume edasi!"

Herbie kaob künkaharja taha. Teised jätkavad ronimist ja mina rühin nende järel, kuni jõuan tippu. Hetkeks peatudes vaatan ma alla rajale.

Püha taevas! Kus on Ron? Ta peab olema meist mitusada meetrit ees. Ma näen veel paari poissi Herbie ees ja kõik ülejäänud on vaateväljalt kadunud. Ma panen peopesad suu äärde ruuporina kokku.

"HEI! VÕTAME TEISTELE JÄRELE! HOIAME KOKKU!" karjun ma kõigest jõust. "LISAME TEMPOT! LISAME TEMPOT!"

Herbie hakkab sörkima. Poisid tema järel hakkavad samuti jooksma. Mina sörgin nende järel. Seljakotid ja katelokid ja magamiskotid rapuvad ja hüppavad iga sammu juures. Ja Herbie — ma ei oska arvata, mida see vennike kaasas tassib, aga seljakotist kostva kolina järgi jääb mulje, nagu oleks tal terve koorem vanarauda turjal. Mõnesaja meetri järel ei ole me ikka veel teisi kinni püüdnud. Herbie aeglustab sammu. Poisid tõstavad tema peale häält. Mina ähin ja puhin koos teistega. Viimaks silman ma kauguses Roni.

"HEI, RON!" karjun ma talle. "PEA KINNI!"

Teised poisid annavad minu korralduse rivi mööda edasi. Ron, kes ärvatavasti kuulis hüüet juba esimesel korral, pöörab ümber ja vaatab tagasi. Herbie, nähes silmapiiril pääsemist, läheb sörgilt jälle üle kiirkõnnile. Nii ka meie ülejäänud. Kui me lähemale jõuame, vaatavad kõik meie poole.

"Ron, ma käskisin sul mõõdukat tempot hoida," ütlen ma kohale jõudes.

"Aga ma ju tegin seda!" protestib Ron.

"Olgu, proovime siis edaspidi lihtsalt rohkem kokku hoida," ütlen ma poistele.

"Hr. Rogo, mis oleks, kui teeks väikese pausi?" küsib Herbie.

"Olgu, puhkame veidi," jään ma nõusse.

Herbie langeb raja kõrvale rohu sisse, keel vestil. Kõik sirutavad käe plasku järele. Ma otsin lähedusest paraja puunoti ja istun maha. Veidi aja pärast tuleb Davey minu juurde ja istub mu kõrvale palgile.

"Sa oled hästi hakkama saanud, paps," ütleb Davey.

"Tänan. Kui palju me käinud oleme?"

"Umbes neli kilomeetrit," ütleb Davey.

"Kõigest?" panen ma imeks. "Tunne on küll sedamoodi, nagu peaksime me juba hakkama kohale jõudma. Me peame olema rohkem tulnud kui ainult neli kilomeetrit."

"Roni kaart seda küll ei näita," ütleb Davey.

"Pagan võtaks," vangutan ma pead. "Noh, ma arvan, siis on parem, kui me jälle astuma hakkame."

Poisid võtavad juba ritta.

"Olgu, hakkame liikuma," annan ma käskluse.

Me hakkame jälle astuma. Tee on siin sirge, nii et ma näen kõiki poisse. Me pole veel kolmekümmend meetritki käinud, kui ma märkan, et kõik algab otsast peale. Rivi venib välja; vahed poiste vahel suurenevad. Neetud, kui see jääbki nii kestma, siis tuleb meil terve tee vaheldumisi joosta ja jälle üksteist järele oodata. Pool seltskonda võib üldse kaduma minna, kui me koos ei suuda püsida.

Sellele tuleb lõpp teha.

Kõigepealt kontrollin ma Roni. Aga Ron astub tõepoolest ühtlase, salga "keskmise" kiirusega — kiirusega, mis ei peaks kellelegi raskusi valmistama. Ma libistan pilgu üle rivi, ja teisedki poisid kõnnivad umbes sama kiirusega kui Ron. Ja Herbie? Temaga ei ole enam muret. Võib-olla tundis ta end vastutavana eelmise mahajäämise eest, igatahes nüüd paistab ta eriliselt pingutavat, et teistega sammu pidada. Ta kõnnib enda ees sammuval poisil lausa kandadel.

Aga kui me kõik käime ühesuguse kiirusega, miks siis vahemaa rivi eesotsas oleva Roni ja minu vahel, kes ma käin rivi lõpus, üha kasvab?

Statistilised kõikumised?

Ei, see ei või olla. Fluktuatsioonid keskmistuksid välja. Me liigume kõik umbes ühesuguse kiirusega, mis tähendab, et vahemaad kõigi meie vahel muutuvad mõnevõrra, aga teatud aja peale keskmistades püsivad samad. Vahemaa Roni ja minu vahel peaks samamoodi teatud piires lühenema ja pikenema, aga kogu marsruudi peale kokku peaks see püsima teatava keskmise väärtuse juures.

Aga ei püsi. Vaatamata sellele, et me kõik hoiame keskmist, mõõdukat tempot nagu Ron, rivi pikkus sellegipoolest suureneb. Vahed meie vahel muutuvad üha pikemaks.

Välja arvatud Herbie ja tema ees kõndiva poisi vahel.

Kuidas tema sellega hakkama saab? Ma jälgin teda. Iga kord, kui Herbie sammu võrra maha jääb, ruttab ta jooksujalu vahet tasa tegema. Mis tähendab, et tegelikult kulutab ta rohkem energiat kui Ron või teised rivi alguses, et hoida sama tempot. Ma püüan ära arvata, kui kaua ta suudab seda jooksu-kõnni etteastet jätkata.

Aga... miks ei võiks me kõik kõndida just samasuguse kiirusega kui Ron, ja koos püsida?

Ma silmitsen rivi enda ees, kui miski paelub mu tähelepanu. Ma märkan, kuidas Davey aeglustab hetkeks sammu. Ta kohendab oma seljakotirihmu. Tema ees jätkab Ron häirimatult samas tempos. Tekib kolme... nelja... viiemeetrine vahe. Mis tähendab, et kogu rivi pikkus on kasvanud viis meetrit.

Siis hakkabki mul koitma, mis tegelikult toimub.

Ron dikteerib tempot. Iga kord, kui keegi liigub aeglasemalt kui Ron, rivi pikkus suureneb. See ei pea isegi olema nii silmnähtav kui Davey sammuaeglustamine. Kui üks poiss teeb sammu, mis on sentimeetri võrra lühem kui samm, mille astus Ron, mõjub see kogu rivi pikkusele.

Aga mis juhtub, kui keegi kõnnib kiiremini kui Ron? Kas pikemad või kiiremad sammud ei tee väljavenimist tasa? Kas kõrvalekaldumised ei keskmistu välja?

Oletame, et ma kõnnin kiiremini. Kas ma võin seeläbi rivi kogupikkust vähendada? Noh, minu ja eessammuva poisi vahe on umbes kolm meetrit. Kui ta jätkab liikumist sama tempoga ja kui mina lisan kiirust, siis ma võin vahet vähendada — ja võib-olla vähendada ka rivi kogupikkust, sõltuvalt sellest, mis toimub eespool. Aga ma võin seda teha ainult sinnamaale, kui põrkan vastu eeskäija seljakotti (ja kui ma seda teen, siis võib mürki võtta, et ta

räägib sellest oma emale...). Niisiis pean ma ühtlustama oma kiiruse tema omaga.

Kui ma olen likvideerinud vahe meie vahel, ei saa ma käia kiiremini kui see, kes kõnnib minu ees. Ja tema omakorda ei saa kõndida kiiremini kui poiss, kes kõnnib tema ees. Ja nii edasi kuni rivi algusse välja. Mis tähendab seda, et kõigi meie jaoks, välja arvatud Ron, sõltub meie liikumise kiirus rivis meist eespool kõndijate kiirusest.

See vist klapib. Meie matk on kogum sõltuvaid sündmusi... kombinatsioonis statistiliste kõikumistega. Kõigi meie liikumiskiirus kõigub, olles kord suurem, kord väiksem. Aga võimalus liikuda kiiremini kui keskmine on piiratud. See sõltub kõigist teistest, kes on rivis meist eespool. Nii et isegi kui ma suudaksin käia kaheksa kilomeetrit tunnis, ei saaks ma seda teha, kui poiss minu ees on võimeline kõndima ainult neli kilomeetrit tunnis. Ja isegi kui poiss otse minu ees suudaks käia sama kiiresti, ei saa me kumbki seda teha, kui kõik poisid meie ees ei liigu samal ajal samuti kiirusega kaheksa kilomeetrit tunnis.

Niisiis on see, kui palju ma oma liikumist kiirendada saan, piiratud — nii minu enda kiirusega (ma võin kõndida just nii kiiresti ja nii kaua, kuni ma hingeldades maha langen ja suren) kui ka kõigi teiste matkast osavõtjate kiirusega. Samal ajal ei ole mingit piirangut sellele, kui palju ma oma liikumist aeglustada võin. Nagu ei ole piiratud ka kellegi teise sammu-aeglustamine. Või seismajäämine. Ja kui keegi meist seda teeb, pikeneb rivi lõpmatult.

Ja mis tegelikult toimub, on see, et meie muutuva kiiruse fluktuatsioonid mitte ei keskmistu välja, vaid hoopis *kumuleeruvad*. Ja enamasti on tegu aeglustumiste kumuleerumisega — *kuna sõltuvussuhe piirab keskmisest kiiremate fluktuatsioonide võimalust*. Ja see ongi, millepärast rivi välja venib. Me saame rivi koomale tõmmata ainult nii, et sunnime tagumist otsa liikuma märksa kiiremini kui Roni poolt mingi vahemaa läbimisel näidatud keskmine kiirus.

Ettepoole vaadates näen ma ka seda, et see, kui palju maad kellelgi tasa tuleb teha, sõltub tema asukohast rivis. Davey peab tasa tegema ainult omaenda Roni liikumisest aeglasemad fluktuatsioonid — need viis-kuus meetrit, mis teda Ronist lahutavad. Aga Herbie peab Roniga sammu pidamiseks tegema tasa mitte ainult omaenda fluktuatsioonid, vaid lisaks veel ka kõigi enda ees olevate poiste omad. Ja mina rea lõpus pean selleks, et rivi kokku tõmbuks, keskmisest kiiremini liikudes tasa tegema kõigi poiste ees oleva üleliia kasvanud vahemaa. Ma pean tasa tegema kogu nende aeglaste fluktuatsioonide liitunud summa.

Siis püüan ma mõista, mida see kõik tähendab minu töö puhul. Tehases on meil kahtlemata olemas nii sõltuvad sündmused kui ka statistilised kõikumised. Ja ka siin matkarivis on nad meil mõlemad olemas. Kuidas oleks, kui ma ütleksin, et see poistesalk on analoogiline tootmissüsteemiga... teatav mudel? Sest salk saab maha tootega; me toodame "raja läbimist". Ron alustab seda, läbides seniläbimata teed enda ees, mis on ekvivalentne toormaterjaliga. Niisiis töötleb Ron rada läbides seda esimesena, seejärel peab seda järgmisene töötlema Davey, tema järel järgmine poiss, ja nii üksteise järel kõik poisid kuni Herbie ja minuni välja.

Igaüks meist on nagu mingi tootmisoperatsioon, mis on vajalik toote valmistamiseks tehases; igaüks meist on üks sõltuvate sündmuste ahelast. Kas on mingit tähtsust järjekorral, milles me käime? Noh, igal juhul peab keegi olema esimene ja keegi rea lõpetama. Niisiis on meie puhul tegu sõltuvate sündmustega, ükskõik kuidas me poisse järjestame.

Mina olen viimane operatsioon. Alles siis, kui mina olen raja lõpuni kõndinud, on toode nii-öelda "müüdud". Ja see peakski olema meie tulu — mitte see, kui kiiresti Ron raja läbib, vaid see kiirus, millega mina seda teen.

Kuidas on lood vahemaaga Roni ja minu vahel? See peaks olema laoseis. Ron tarbib toorainet, seega teelõik, millel asume meie ülejäänud, on laoseis, kuni see minu seljataha jääb.

Ja mis on tegevuskulud? See on ükskõik mis asi, mis lubab meil laoseisu tuluks muuta, meie puhul seega energia, mis poistel kõndimiseks kulub. Ma ei oska seda tegelikult arvuliselt hinnata, kui välja arvata see, et ma tunnen, kui ma lõpuks ära väsin.

Kui vahemaa Roni ja minu vahel kasvab, siis saab see tähendada ainult seda, et laoseis suureneb. Tulu on minu liikumiskiirus. Millele avaldavad mõju kõigi teiste muutuvad kiirused. Hmm... Sedamööda, kuidas keskmisest aeglasemad fluktuatsioonid kumuleeruvad, avaldavad nad mõju ka minule. Mis tähendab seda, et ma pean kiirust vähendama. Mis omakorda ei tähenda muud kui seda, et kogu süsteemi tulu suhteliselt, võrreldes laoseisu kasvuga, kahaneb.

Ja tegevuskulud? Ma ei ole kindel. UniCo puhul on nii, et alati, kui laoseis suureneb, kasvavad ka seotud kulud. Laokulud on osa tegevuskuludest, seega ka see näitaja peab suurenema. Matka näite puhul kasvavad tegevuskulud iga kord, kui me peame eesolijatele järele ruttama, kuna nii kulutame me rohkem energiat, kui meil muidu kuluks.

Laoseis kasvab. Tulu väheneb. Tegevuskulud tõenäoliselt kasvavad.

Kas see ongi, mis toimub minu tehases?

Jah, ma arvan, et just nii see on.

Ma tõstan pilgu just õigel hetkel, et vältida minu ees kõndivale poisile otsa jooksmist.

Ahhaa! Siin on tõestus, et ma olen ikkagi midagi kahe silma vahele jätnud. Rivi minu ees tõmbub hoopis kokku, mitte ei veni välja. Kõik peab ikkagi lõpuks välja keskmistuma. Ma võin kõrvale astuda ja jälgida, kuidas Ron kõnnib oma neljakilomeetrise keskmise tunnikiirusega.

Aga Ron ei kõnni keskmise kiirusega. Ta hoopis seisab raja kõrval.

"Mis lahti? Miks me seisame?"

Ron teatab mulle otsa vaadates: "Aeg on lõunat süüa, hr. Rogo."

14

"Aga me ei peaks veel siin lõunat sööma," ütleb üks poistest. "Me peaksime lõunat sööma alles tükk maad kaugemal, Raevuka oja ääres."

"Selle plaani järgi, mis salgajuht meile andis, peab meil lõuna olema kell 12:00," jääb Ron kindlaks.

"Ja praegu on kell 12:00," tõttab Herbie käekellale osutades talle appi. "Nii et me peame lõunat sööma..."

"Aga me peaksime praegu juba Raevuka oja ääres olema, aga me ei ole!"

"Mis see loeb?" ütleb Ron. "See on suurepärane koht lõunasöögi jaoks. Vaata ringi!"

Ronil on õigus. Rada kulgeb läbi pargi ja me oleme parajasti just piknikupaigas. Siin on lauad, kaev, prügikastid, grillahjud — ühe sõnaga, kõik mis vaja. (See on just sedasorti loodus, mis mulle sobib, pean teile tunnistama.)

"Olgu," ütlen ma. "Paneme hääletusele, kes tahab praegu süüa. Kõik, kellel on kõht tühi, tõstke käed."

Kõik tõstavad käed; otsus on ühehäälne. Me teeme lõunapeatuse.

Ma istun ühe laua äärde maha, ja võileiba mugides mõtlen asja üle järele. Mis mind vaevab, on esmajärjekorras see, et mul ei ole mingit võimalust juhtida tehast nii, et sealjuures ei tuleks tegemist teha sõltuvate sündmuste ja statistiliste kõikumistega. Sellest kombinatsioonist ma ei pääse. Aga peab olema mingi võimalus nende mõju vältida. Ma pean silmas seda, et ükski ettevõte ei suudaks käigus püsida, kui laoseis aina kasvaks ja tulu aina kahaneks.

Mis oleks, kui mul oleks tasakaalustatud tehas, just niisugune nagu Jonah' kinnitust mööda tootmisjuhid pidevalt üritavad saavutada — tehas, kus kõik ressursid vastavad täpselt turu nõudmistele? Kas see ei võikski olla kogu probleemi lahendus? Kui ma

suudaksin tootmisvõimsused viia täpsesse vastavusse nõudlusega, kas ei vabaneks ma sel teel üleliigsest laoseisust? Kas sel teel ei oleks võimalik jagu saada ka mõnede detailide puudusest? Ja üldse, kuidas võib olla, et Jonah'l üksi on õigus ja kõik ülejäänud eksivad? Tootmisjuhid on alati timminud tootmismahtusid, et alandada kulusid ja suurendada kasumit; see ongi kogu mängu eesmärk.

Mul hakkab tekkima kahtlus, kas pole see matka-mudel mind valedele radadele eksitanud. Ma pean silmas, et kahtlemata demonstreerib see mulle statistiliste kõikumiste ja sõltuvate sündmuste koosmõju. Aga kas see on tasakaalustatud süsteem? Ütleme, et nõudlus on meie jaoks läbida igas tunnis neli kilomeetrit — ei vähem ega rohkem. Kas ma suudan sättida kõigi poiste võimsuse selliseks, et igaüks oleks võimeline kõndima neli kilomeetrit tunnis ja mitte kiiremini? Kui ma seda suudaksin, siis ma lihtsalt sunniksin kõiki kõndima konstantse kiirusega, nagu vaja — pealekäratamise, piitsaplaksutamise, raha, ükskõik mis vahendi abil — ja kõik oleks ideaalselt tasakaalustatud.

Probleem on ainult selles, kuidas ma tegelikkuses suudaksin tasakaalustada viitteist last? Võib-olla tuleks nad kõik jalgupidi ühise köie külge siduda, nii et kõik saaksid teha ainult ühepikkuseid samme. Aga see oleks mõnevõrra veider viis. Või tuleks mul iseennast viieteistkümnes eksemplaris kloonida, nii et mul oleks salk väikesi Alex Rogosid, kellel kõigil on täpselt ühesugune võime raja läbimiseks. Aga ka sellest ei tuleks midagi välja enne, kui pole saavutatud mõningast edasiminekut kloonimistehnika vallas. Või tuleks mul püstitada mingi uus mudel, mis annab täpsema pildi, nii et ma teaksin kindla peale, mis tegelikult toimub.

Ma murran parajasti selle üle pead, kui silman ühes teises lauas istuva poisi käes täringuid. Küllap harjutab järgmiseks Las Vegase tuuriks... Mis mul selle vastu saab olla — ehkki ma olen kindel, et täringuveeretamisega ta vilenööri küll välja ei teeni —, aga täringud annavad mulle äkki idee. Ma tõusen ja astun tema juurde.

"Kuule, ole hea, laena mulle korraks neid," viipan ma täringute poole.

Poiss kehitab õlgu ja ulatab need mulle.

Ma istun oma kohale tagasi ja veeretan paar korda täringuid. Jah, tõepoolest: statistilised fluktuatsioonid. Igakord, kui ma viskan täringut, saan ma tulemuseks juhusliku numbri, mis on ette ennustatav ainult teatud piires, antud juhul numbri ühest kuni kuueni. Järgmisena on mul mudeli jaoks vaja sõltuvate sündmuste jada.

Pärast mõningast otsimist leian ma toosi tikke (igaks ilmaks mõeldud toosi) ja mõned lõunakomplekti kuuluvad alumiiniumkausid. Ma sean kausid laua peal ritta ja asetan tikud ühte laua otsa. Ja ongi mul olemas ideaalselt tasakaalustatud süsteem.

Kuni ma seal istun ja nuputan, kuidas see mudel peaks toimima, nihkub Dave koos paari sõbraga uudishimulikult ligemale. Nad seisavad laua ääres ja jälgivad, kuidas ma täringuid veeretan ja tikke edasi tõstan.

"Mida sa teed?" küsib Dave.

"Ma leiutan üht mängu," ütlen mina.

"Mängu? Tõesti?" küsib üks sõpradest. "Kas meie võiksime ka mängida, hr. Rogo?"

Miks mitte?

"Võite muidugi," noogutan ma neile.

Korraga on ka Dave asjast huvitatud.

"Kas mina võin ka mängida?" küsib ta.

"Jah, ma arvan küll," ütlen ma talle. "Tegelikult võiks veel paar poissi siia kutsuda ja paluda neil meile abiks olla."

Kuni poisid kaaslasi kutsuvad, mõtlen ma välja täpsed reeglid. Süsteem, mille ma välja mõtlesin, on ette nähtud tikkude "töötlemiseks". Seda tehakse sel moel, et teatud arv tikke võetakse toosist välja ja tõstetakse üksteise järel läbi kõigi alumiiniumkausside. Täringuvise otsustab, kui mitu tikku võib ühest kausist järgmisse edasi tõsta. Täring esindab siin iga ressursi, see tähendab, kausi, mahtu; kausside rida on sõltuvad sündmused, mis esindavad erinevaid tootmisjärke. Kõik on täpselt ühesuguse mahuga, aga tegelik tulemus kõigub teatud piirides.

Et hoida fluktuatsioone minimaalsetena, otsustan ma kasutada ainult ühte täringut. See lubab kõikumisi piirata vahemikuga ühest kuueni. Niisiis võib esimesest kausist alates igasse järgmisse tõs-

tetavate tikkude arv varieeruda minimaalselt ühest kuni maksimaalselt kuueni.

Tuluks selles süsteemis on kiirus, millega tikud tulevad välja viimasest kausist. Laoseis on tikkude koguarv kõigis kaussides mistahes hetkel. Ja ma eeldan, et turunõudlus võrdub täpselt selle keskmise tikkude arvuga, mida minu süsteem suudab läbi lasta. Iga ressursi tootmisvõimsus ja turunõudlus on täpselt tasakaalus. See tähendab, et minu ees ongi täiuslikult tasakaalustatud tootmisettevõte.

Mängust otsustab osa võtta viis poissi. Lisaks Dave'ile on seal Andy, Ben, Chuck ja Evan. Igaüks istub ühe kausi juurde. Ma otsin paberit ja pliiatsi, et tulemusi üles kirjutada. Siis selgitan ma neile, mis neil teha tuleb.

"Idee on selles, et tuleb liigutada niipalju tikke, kui igaüks suudab, enda omast järgmisse kaussi. Kui tuleb teie kord, siis veeretate täringut ja see number, mis tuleb, ongi tikkude arv, mida te võite edasi tõsta. Selge?"

Kõik noogutavad. "Aga te saate edasi tõsta ainult niipalju tikke, kui teil kausis on. Nii et kui te viskate viie ja teil on kausis ainult kaks tikku , siis saate edasi tõsta kaks tikku. Ja kui tuleb teie kord ja kausis ei ole ühtegi tikku, siis ei saa te midagi edasi tõsta."

Poisid noogutavad jälle.

"Mis te arvate, kui mitu tikku me suudame ühe ringiga rea lõppu toimetada?" esitan ma neile küsimuse.

Poiste näost on näha, kuidas nad pead murravad.

"Noh, kui teil on võimalus korraga edasi tõsta maksimaalselt kuus ja minimaalselt üks tikk, kui on teie kord, siis mis on keskmine arv, mida te peaksite saama liigutada?" küsin ma siis.

"Kolm," ütleb Andy.

"Ei, see ei ole õige number," raputan ma pead. "Keskpunkt ühe ja kuue vahel ei ole kolm."

Ma joonistan paberile mõned numbrid.

"Nii, vaadake siia," ütlen ma siis ja näitan neile oma joonist:

1 2 3 4 5 6

Ja ma selgitan neile, et nende numbrite tegelik keskmine on 3.5.

"Niisiis, mis te arvate, mitu tikku korraga te keskmiselt edasi liigutate, kui me oleme kogu tsükli mitu kordi läbi teinud?" küsin ma poistelt.

"Kolm ja pool ühe korra kohta," pakub Andy.

"Ja pärast kümmet korda?"

"Kolmkümmend viis," arvab Chuck.

"Ja pärast kahtekümmet korda?"

"Seitsekümmend," sõnab Ben.

"Olgu, vaatame järele, kas me saame sellega hakkama," ütlen ma seepeale.

Siis kuulen ma laua otsast pikka ohet. Evan vaatab minu poole.

"Kas ma võiksin mitte kaasa mängida, hr. Rogo?" küsib ta mult.

"Miks nii?"

"Sest ma arvan, et see on igav," ütleb Evan.

"Jah, lihtsalt liiguta tikke. Kellele see korda läheb?"

"Ma lähen ja teen parem mõned sõlmed," ütleb Evan.

"Teate, mis," tuleb mul mõte. "Et asi huvitavam oleks, paneme me välja auhinna. Teeme nii, et igaühel on kindel kvoot, 3.5 tikku ühe ringi kohta. Kõik, kes saavad sellest parema tulemuse, see tähendab, kelle keskmine on suurem kui 3.5, ei pea täna õhtul nõusid pesema. Aga need, kelle tulemus on alla 3.5, jäävad pärast sööki nõusid pesema."

"Olgu, teeme nii!" ütleb Evan.

"Said, mis tahtsid!" ütleb Dave.

Kõik on äkki erutatud. Nad harjutavad innukalt täringuviset. Mina joonistan samal ajal paberile ruudustikku. Ma kavatsen üles märkida, kui palju keskmisest erineva tulemuse igaüks neist saab. Kõik alustavad nullist. Kui vise on 4, 5 või 6, siis panen ma kirja vastavalt 0.5, 1.5 või 2.5. Ja kui vise on 1, 2 või 3, siis panen ma kirja kaotuse, vastavalt –2.5, –1.5 või –0.5. Hälve on mõistagi kumulatiivne; kui keegi on 2.5-ga plussis, siis tema lähtepositsioon järgmises ringis on muidugi 2.5, mitte null. Just samamoodi käib see ka tehases.

"Nii, kas kõik on valmis?" küsin ma neilt.

"Valmis."

Ma annan täringu Andyle.

Andy veeretab kahe. Niisiis võtab ta karbist kaks tikku ja asetab need Beni kaussi. Heites kahe, on Andy 1.5 võrra normist, 3.5-st, maas ja ma panen kõrvalekalde tabelis kirja.

Järgmisena viskab täringut Ben ja tema tulemus on neli.

"Hei, Andy," hüüab Ben. "Mul oleks vaja paari tikku veel!"

"Ei, ei, ei," segan ma vahele. "Mäng ei käi nii. Sa saad edasi tõsta ainult neid tikke, mis sul kausis on."

"Aga mul on ainult kaks tikku," protesteerib Ben.

"Siis saad sa edasi tõsta ainult kaks tikku."

"Oh," ohkab Ben.

Ja ta tõstab oma kaks tikku edasi Chuckile. Ma panen ka temale kirja hälbe –1.5.

Järgmisena veeretab täringut Chuck. Tema saab viie. Aga jällegi, ka tema saab liigutada ainult kahte tikku.

"Kuulge, see ei ole aus!" hüüab Chuck.

"Noh, ei ole midagi parata!" vastab Andy.

"Ära muretse," sõnab Ben enesekindlalt. "Küll me järele võtame."

Chuck annab oma kesised kaks tikku edasi Dave'ile ja ma panen ka Chuckile kirja –1.5. Me kõik jälgime, kuidas Dave täringut veeretab. Tema saab ainult ühe. Ta võtab kausist ühe tiku ja annab selle edasi Evanile. Ka Evan viskab ühe. Ta võtab tiku oma kausist ja asetab laua otsa. Nii Evan kui Dave saavad kirja hälbe –2.5.

"Olgu nii, vaatame, kas meil teisel katsel õnnestub parem tulemus saavutada," ütlen ma ringi lõpetuseks.

Andy raputab täringut peos vaata et terve tunni. Kõik lõugavad ta peale ja käsevad veeretada. Täring veereb lõpuks üle laua, me kõik ootame tema peatumist. Kuus.

"See juba on!"

"Tubli, Andy!"

Andy võtab topsist kuus tikku ja annab edasi Benile. Mina panen kirja hälbe +2.5, mis koos esimese korraga annab Andyle tabelisse tulemuseks 1.0.

Ben võtab täringu ja viskab samuti kuus. Tedagi tervitatakse hõisetega. Ta annab kõik kuus tikku edasi Chuckile. Ben saab kirja sama tulemuse mis Andy.

Aga Chuck viskab kolm. Niisiis on tal pärast seda, kui ta on kolm tikku Dave'ile edasi andnud, kausis ikka veel kolm tikku. Ja mina panen tabelisse kirja kaotuse –0.5.

Nüüd on jälle Dave'i kord täringut heita; tulemus on kuus. Aga tal on ainult neli tikku, mida edasi anda — kolm, mille Chuck talle äsja oli andnud ja üks eelmisest ringist. Niisiis annab ta Evanile neli tikku. Ma panen talle tabelisse kirja võidu +0.5.

Evan saab tulemuseks kolm. Nii lisandub ühele tikule lauaotsas veel kolm. Evanil jääb kaussi veel üks tikk. Ja mina panen talle kirja kaotuse –0.5.

Kahe ringi järel näeb meie tabel välja niimoodi:

Ring:	ANDY 1234567890	BEN 1234567890	CHUCK 1234567890	DAVE 1234567890	EVAN 1234567890
Vise:	26	46	43	16	13
Tikke:	26	26	23	14	13
Laoseis:		00	03	10	01

Muutus +/–

+2					
+1.5					
+1	*	*			
+0.5					
0					
–0.1					
–1.0					
–1.5	*	*	*		
–2.0			*	*	
–2.5				*	*
–3.0					*
–3.5					

Me jätkame mängu. Täring veereb laual ja käib edasi käest kätte. Tikud liiguvad toosist välja ja kanduvad ühest kausist teise. Andy visked on — mida muud siin öelda? — väga keskmised, ei väikeste

ega suurte numbrite rida. Ta saab enam-vähem normi täis ja natuke veel ülegi. Laua teises otsas on lood teised.

"Kuulge, andke neid tikke ometi edasi."

"Jah, meil on vaja rohkem tikke!"

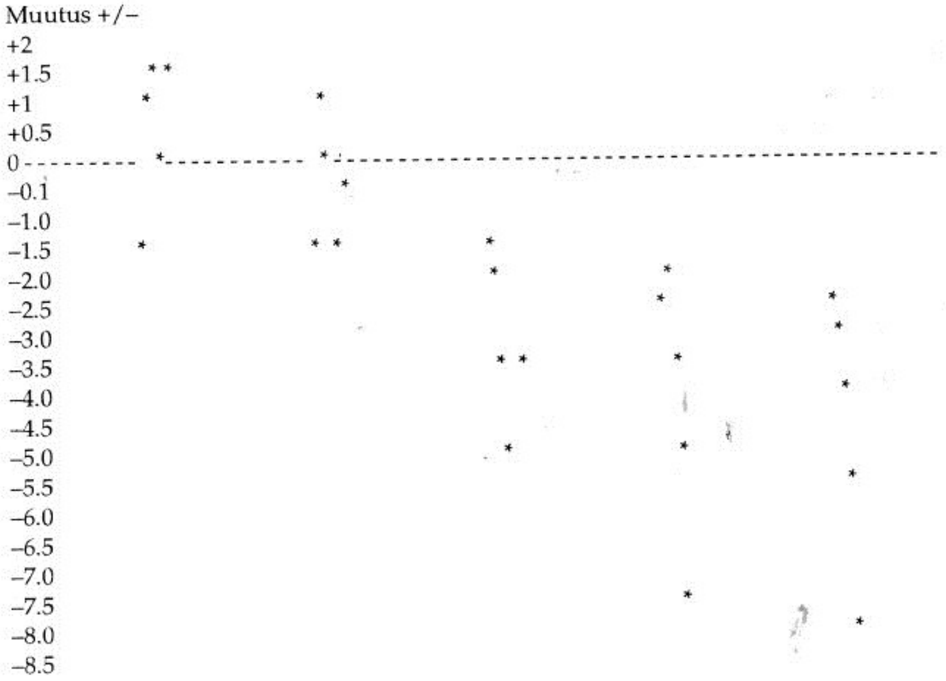
"Viska kuus, Andy!"

"Asi ei ole Andy's, see on Chuck. Vaata, tal on jälle viis."

Nelja ringi järel tuleb mul sisse kanda uusi numbreid — ja tabeli allosas on numbrid negatiivsed. Andy, Ben ja Chuck ei pruugi kurta, aga Dave ja Evan... Nende puhul tundub, et põhja ei olegi.

Viie vooru järel näeb tabel välja nii:

	ANDY	BEN	CHUCK	DAVE	EVAN
Ring:	1234567890	1234567890	1234567890	1234567890	1234567890
Vise:	26425	46152	43225	16351	13641
Tikke:	26425	26152	23225	14221	13321
Laoseis:		00303	03252	10004	01000



"Kuidas mul läheb, hr. Rogo?" pärib Evan.

"Mnjah, Evan... kas sa Titanicust oled kuulnud?"

Evan tundub olevat rõhutud.

"Sul on veel viis ringi ees," julgustan ma teda. "Võib-olla asi veel paraneb."

"Jah, tuleta meelde keskmise seadust," seletab Chuck.

"Kui mul tuleb nõusid pesta sellepärast, et teie, mehed, mulle piisavalt tikke ei andnud..." ütleb sellepeale Evan, lastes hääles aimata ähvardust.

"Mina siin eesotsas teen küll oma töö ära," kiitleb Andy.

"Jah, mis teil seal taga viga on?" lööb Ben kaasa.

"Kuulge, ma sain alles nüüd õieti tikke, mida edasi anda," õiendab Dave. "Mul peaaegu ei olnudki seni."

Tõepoolest, osa laoseisust, mis algul esimeses kolmes kausis oli seisnud, on lõpuks Dave'ini jõudnud. Aga nüüd istub see Dave'i kausis. Paar paremat viset, mis tal esimeses viies voorus oli, keskmistuvad välja. Nii saab ta väiksemaid numbreid — just nüüd, kus tal on vaja lõpetamata toodangut edasi anda.

"Dave, ole mees ja anna mulle tikke," anub Evan.

Dave veeretab ühe.

"Oh, Dave! Üks tikk!"

"Andy, kas sa tead, mis meil õhtusöögiks on?" küsib Ben.

"Ma arvan, et spagetti," ütleb Andy.

"Oh, sa poiss, seda annab alles pesta."

"Jah, mul on hea meel, et minul seda teha ei tule," noogutab Andy rahulolevalt.

"Oota ainult," sisistab Evan. "Ainult oodake, kuni Dave saab vahelduseks ka mõne parema numbri."

Aga asi ei parane.

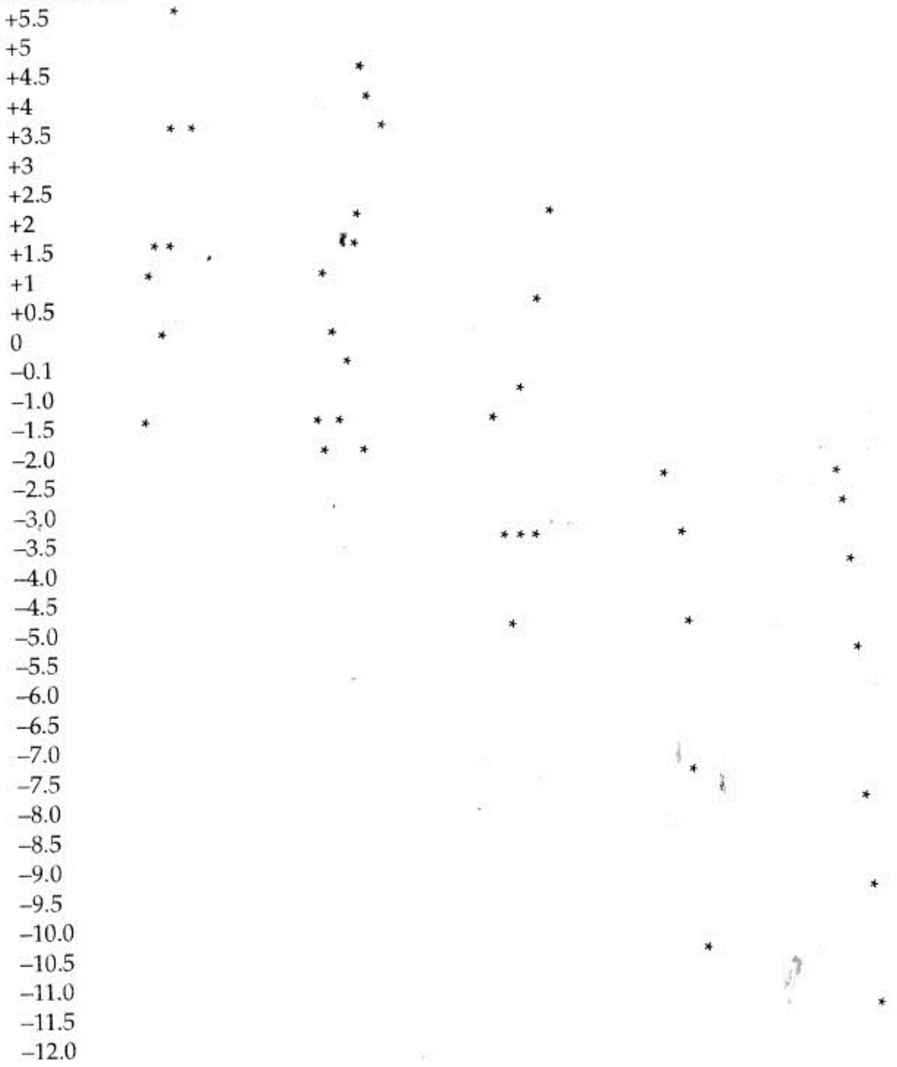
"Kuidas meie seis nüüd on, hr. Rogo?" pärib Evan.

"Mulle tundub, et ühel nõudepesulapil seisab sinu nimi..."

"Hurraa! Ei mingeid nõusid täna õhtul!" hüüab Andy võidukalt.

Kümne vooru järel näeb tabel välja nii:

Ring:	ANDY 1234567890	BEN 1234567890	CHUCK 1234567890	DAVE 1234567890	EVAN 1234567890
Vise:	2642536452	4615254633	4322561565	1635122132	1364145342
Tikke:	2642536452	2615254633	2422561565	1422122132	1332122132
Laoseis:		0030313132	0325214510	1000487###	0100000000



Dave'i laoseis 8., 9. ja 10. viske järel on kahekohaline arv, vastavalt 11, 14 ja 17 tikku.

Ma vaatan tabelit. Ma ei suuda seda ikka veel uskuda. See oli ju tasakaalus süsteem… Ja ometi tulu vähenes. Laoseis kasvas. Ja tegevuskulud—? Kui tikkude hoidmisega oleksid kaasnenud laokulud, siis oleksid ka need kasvanud.

Ja kui tegu oleks olnud päris tehasega — ja tõeliste klientidega? Kui palju toodangut me suutsime väljastada? Me lootsime välja saata kolmkümmend viis ühikut. Aga mis oli tegelik käive? See oli kõigest kakskümmend… Umbes pool sellest, mis meil vaja oli. Ja me ei küündinud ligilähedalegi sellele, mis oli iga allüksuse potentsiaal. Kui see oleks olnud päris tehas, siis oleksid pooled — või veelgi suurem osa — meie tellimustest hilinenud. Me ei saaks tellimustele kunagi pakkuda kindlaid valmimistähtaegu. Või kui me seda teeksime, siis meie usaldusväärsus klientide silmis langeks nii madalale, et see tähendaks katastroofi.

Kõlab kui üsna tuttav lugu, kas pole?

"Kuulge, praegu ei saa pooleli jätta!" lärmab Evan.

"Jah, mängime edasi," kiidab Dave talle kaasa.

"Olgu," nõustub Andy suuremeelselt. "Mille peale me seekord kihla veame? Mina olen valmis."

"Veame kihla selle peale, kes teeb süüa," pakub Ben.

"Suurepärane," hüüab Dave.

"Nõus," noogutab Evan.

Nad veeretavad täringut veel kakskümmend ringi ja minu paberist ei jätku tabeli alumise otsa jaoks, et Dave'i ja Evani tulemusi üles märkida. Mida muud ma siis ootasin? Minu esialgne tabel oli arvestatud väärtustele +6 ja –6 vahel. Ma ootasin vist üsna kor-

rapärast tõusude ja mõõnade vaheldumist, tavalist sinusoidi. Aga seda ma ei saanud. Selle asemel on mul siin kirjas midagi, mis meenutab Suure Kanjoni profiili. Lõpetamata toodang liigub läbi süsteemi mitte ühtlase vooluna, vaid lainetena. Tikukuhi Dave'i kausis liigub Evani kaussi ja lõpuks lauale — et seda kohe asendaks uus akumuleerunud laine. Ja kogu süsteem jääb üha rohkem ja rohkem graafikust maha.

"Kas tahate veel mängida?" küsib Andy.

"Jah, ainult et seekord istun mina sinu kohal," ütleb Evan.

"Ei lähe läbi!" ütleb Andy.

Chuck raputab pead, kaotusega leppinud. Nii või teisiti, aeg on jälle teele asuda.

"Oli ikka hea mäng küll—" ei saa Evan ütlemata jätta.

"Jah, oli see vast mäng," pomisen mina.

15

Natuke aega jälgin ma rivi enda ees. Nagu ikka, vahed venivad pikemaks. Ma raputan pead. Kui ma ei suuda sellega midagi ette võtta isegi lihtlabase matkarivi puhul, kuidas ma siis tulen toime tehases?

Mis siis on valesti? Miks tasakaalustatud mudel ei tööta? Ma murran veel tund aega pead, mis siis ikkagi juhtus. Ma pean laskma rivil kaks korda seisma jääda, et ridu koondada. Millalgi pärast teist peatust on mul lõpuks üsna selge pilt sellest, mis toimub.

Puudub reserv. Kui tagumised poisid tasakaalustatud mudelis jäävad maha, siis ei ole neil täiendavat varu, mille arvel vahet tasa teha. Ja sedamööda, kuidas negatiivsed hälbed liituvad, nende mahajäämus aina kasvab.

Siis meenub mulle üks kauge mälestus keskkooli matemaatikatunnist. Seal oli midagi tegemist kovariantsusega, ühe muutuja mõjuga teistele sama grupi muutujatele. Matemaatikaprintsiip ütleb, et kahe või enama muutuja lineaarse sõltuvuse korral toimuvad mingi muutuja fluktuatsioonid reas eelmiste muutujate poolt määratud maksimaalsete hälvete ümbruses. See seletab ka, mis juhtus meie tasakaalustatud mudeliga.

Kena küll, aga mida ma selles suhtes ette võtan?

Matkarajal, kui ma näen, kui kaugele me oleme maha jäänud, võin ma käskida kõigil kiiremini liikuda. Või öelda Ronile, et ta aeglustaks tempot või peatuks. Ja me tõmbame oma rea koomale. Tehases, kui mõni osakond jääb maha ja lõpetamata toodangu hulk hakkab kasvama, paigutatakse inimesi ümber, neil lastakse teha ületunde; juhtkond plaksutab piitsa, tellimused valmivad ja saadetakse ära, ning laoseis kahaneb vaikselt endisele tasemele. Jah, nii see käib: me jookseme, et järele jõuda… (Me jookseme pidevalt, hetkekski peatumata; teine võimalus, et osa tööjõudu vahib jõude, on meie juures tabu.) Miks me siis tehases kunagi omadega järele ei

jõua? Tundub, nagu me jookseksime kogu aeg. Me jookseme nii, et keel vestil.

Ma vaatan matkarada enda ees. Vahed mitte ainult ei kao, vaid nad on üha suurema kiirusega kasvanud! Siis panen ma tähele imelikku asja. Keegi kolonnis ei komista eelkäija kandadele. Välja arvatud mina. Mina takerdun Herbie taha.

Herbie? Mida tema siin tagaotsas teeb—?

Ma astun rajalt kõrvale, et paremini näha tervet rivi. Ron ei ole enam rivi eesotsas; ta on nüüd tagant kolmas. Ja Davey on tema ees. Ma ei tea, kes on esimene. Ma ei näe nii kaugele. Neetud jõnglased on lisaks kõigele veel rivis järjekorda muutnud.

"Herbie, kuidas sa siia rivi lõppu sattusid?" küsin ma.

"Oh, hr. Rogo," pöörab Herbie end minu poole. "Ma mõtlesin, et jään parem koos teiega siia taha. Siis ma ei jää kellelegi jalgu."

Ta kõnnib tagurpidi.

"Noh, see on sinust väga tähelepanelik. Vaata ette!"

Herbie komistab puujuurele ja maandub oma seljakotil. Ma aitan ta üles.

"Ega sa viga ei saanud?" küsin ma murelikult.

"Ei ole viga, aga ma kõnnin parem teistpidi, eks?" vastab Herbie. "Nii on küll raske juttu ajada…"

"Sellest pole midagi, Herbie," rahustan ma teda ja me hakkame uuesti astuma. "Sa naudi parem jalutuskäiku. Mul on vaja paari asja üle järele mõelda."

Ja see on tõsi. Sest mul on tunne, et Herbie võib-olla juhatas mind õigele teeotsale. Ma oletan, et Herbie, kui ta just ei pinguta kõigest jõust, nagu enne lõunat, on kogu salgast kõige aeglasem. Ta on küll tore poiss ja kõik, aga… Ja ta püüab kõigiga arvestada — aga ta on lihtsalt aeglasem kui teised. (Keegi peab ju olema, eks?) Nii et kui Herbie kõnnib kiirusega, mida ma nimetan tinglikult tema jaoks "optimaalseks" — kiirusega, mis on tema jaoks mugav —, siis liigub ta aeglasemalt kui see, kes juhtub olema tema selja taga. Nagu näiteks mina.

Praegusel hetkel ei piira Herbie kellegi liikumist peale minu. Tegelikult ongi poisid rivistunud (teadlikult või juhuslikult, seda ma

ei oska öelda) sellises järjestuses, mis lubaks neil takistuseta liikuda. Kui ma piki rivi ettepoole vaatan, ei näe ma kedagi, kes kellegi teise taha takerduks. Järjestus, mille nad on valinud, seab kõige kiirema poisi kõige ette ja kõige aeglasema kõige viimaseks. Tulemuseks on see, et igaüks neist, nagu Herbie'gi, on leidnud enda jaoks optimaalse koha. Kui see oleks minu tehas, siis oleks asjad nii, nagu ei lõppeks töö iial otsa — jõudeaega ei ole.

Aga vaatame, mis juhtub: rivi pikkus suureneb, ja kiiremini kui enne. Vahed poiste vahel kasvavad aina suuremaks. Mida lähemale esiotsale, seda suuremad on vahed ja seda kiiremini nad kasvavad.

Seda võib vaadata ka nii: Herbie liigub tema jaoks sobiva kiirusega, mis on juhtumisi väiksem kui minu potentsiaalne kiirus. Aga sõltuvuse tõttu on minu maksimaalne kiirus just see kiirus, millega liigub Herbie. Minu kiirus on tulu. Herbie kiirus määrab ära minu oma. Niisiis määrab maksimaalse tulu tegelikult Herbie.

Mul on peas tunne, nagu hakkaks see lõhki minema.

Sest, vaadake, tegelikult ei loe üldse see, kui kiiresti ükskõik kes meist *üksikult* võetuna suudab liikuda või liigub. Keegi, kes on praegu seal eesotsas, liigub kiiremini kui keskmine, näiteks kiirusega viis kilomeetrit tunnis. Aga mis siis? Kas tema kiirus aitab salgal *tervikuna* kiiremini edasi jõuda, suuremat tulu saavutada? Ei kuidagi. Iga poiss selles rivis liigub pisut kiiremini kui see, kes tuleb tema järel. Kas keegi neist aitab kaasa sellele, et salk kiiremini kohale jõuaks? Absoluutselt mitte. Herbie kõnnib ikka omaenda aeglasema tempoga. Tema on see, kes määrab ära kogu salga tulu.

Ja ongi nii: see, kes liigub kõige aeglasemalt, ongi see, kes määrab ära tulu. Ja see ei pea alati olema Herbie. Enne lõunat kõndis Herbie kiiremini. Ei ole tegelikult selge, kes oli siis salgas kõige aeglasem. Nii on Herbie roll — tulu suurima piiraja roll — tegelikult ujunud läbi salga; sõltub sellest, kes mingil ajahetkel parajasti kõige aeglasemalt käib. Aga kokkuvõttes on Herbie kõige viletsam käija. Tema võimed määravad lõppkokkuvõttes salga liikumiskiiruse. Mis tähendab—

"Hei, hr. Rogo, vaadake," ütleb Herbie.

Herbie osutab betoonist märgile raja kõrval. Ma vaatan sinnapoole. Olgu ma… see on ju kilomeetripost! Jumala eest, tõeline kilomeetripost! Kui palju kordi olen ma kuulnud kellegi teise suust sellist asja mainitavat… Ja see on esimene, mida ma oma ihusilmaga olen näinud! Post näitab:

–8–
km

Hmm… See peab tähendama, et meil on kummaski suunas käia 8 kilomeetrit. See on siis teekonna keskpunkt. Kaheksa kilomeetrit minna…

Mis kell on?

Ma uurin kella. Ära ütle, kell on juba 14:30. Ja me hakkasime tulema kell 8:30. Nii et kui maha arvata tund, mis meil kulus lõunaks, siis tähendab see, et me kulutasime kaheksa kilomeetri läbimiseks… viis tundi?

Me ei liigu neli kilomeetrit tunnis. Me liigume poolteist kilomeetrit tunnis! See tähendab, et veel kaheksa kilomeetri läbimiseks…

Selleks ajaks on *pime*, kui me kohale jõuame!

Ja minu kõrval seisab Herbie, tõkestades kogu salga tulu.

"Olgu! Liigutame ennast nüüd," teen ma talle tuule alla.

"Jah! Jah!" hüppab Herbie rajale.

Mida pagan ma nüüd teen?

Rogo, ütlen ma endale, sa igavene lontkõrv! Sa ei saa isegi skaudisalga juhtimisega hakkama! Sul on kõige ees mingi sell, kes tahab püstitada kiirusrekordit. Ja ise sa koperdad siin Paksu Herbie seljataga, kes on kõige aeglasem elukas terves selles metsas. Tunni aja pärast on esimene poiss — kui ta tõepoolest kõnnib viis kilomeetrit tunnis — meist kolm kilomeetrit ees. Mis tähendab seda, et sul tuleb joosta kolm kilomeetrit, et talle järele jõuda.

Kui see oleks minu tehas, ei annaks Peach mulle isegi kolme kuud. Ma oleksin selle aja peale juba tänaval. Nõue oli, et me läbiksime kuusteist kilomeetrit viie tunniga, ja meie oleme selle ajaga saanud hakkama ainult poole maaga. Laoseis on kasvanud nii

suureks, et seda enam ei näe. Seotud kulud kasvavad. Me laostaksime firma.

Aga ma ei saa Herbie'ga suurt midagi ette võtta. Ma võiksin ta ehk paigutada rivis kuhugi mujale, aga see ei pane teda kiiremini kõndima. Nii et see on täiesti ükskõik.

Aga kas ikka on?

"HEI!" lõugan ma ettepoole. "KÄSKIGE ESIMESEL POISIL SEISMA JÄÄDA!"

Poisid annavad teadet rivi mööda edasi.

"IGAÜKS PÜSIGU RIVIS, KUNI ME JÄRELE JÕUAME!" karjun ma edasi. "ÄRGE AJAGE OMA JÄRJEKORDA SASSI!"

Viisteist minutit hiljem seisab salk tihedas rivis. Selgub, et see on Andy, kes on juhtkoha üle võtnud. Ma käsin neil kõigil jääda täpselt samasse järjekorda, mis neil oli kõndimise ajal.

"Nii, ja nüüd võtame kõik käest kinni."

Poisid vahivad üksteisele otsa.

"Laske käia! Võtke käest kinni!" käsutan ma. "Ja ärge laske käest lahti."

Siis võtan ma ise Herbie'l käest kinni ja vean teda enda järel, kogu ahel ussina meie järel, rivi alguse poole. Kogu salk liigub käest kinni hoides meie järel. Ma möödun Andyst ja kõnnin edasi. Ja kui ma olen läbinud kaks rivipikkust, jään seisma. Tulemuseks on, et ma olen terve salga ümber rivistanud, täpselt vastupidises järjestuses sellele, mis oli enne.

"Nii, ja nüüd kuulake!" kamandan ma neid. "Selles järjekorras tuleb teil püsida senikaua, kuni me kohale jõuame. Saite aru? Keegi ei lähe kellestki mööda. Kõik püüavad eeskõndijaga sammu pidada. Herbie läheb kõige ees."

Herbie on šokeeritud ja üllatunud. "Mina?"

Kõik teised on samuti hämmingus.

"Te tahate, et *tema* juhiks?" küsib Andy.

"Aga ta on ju kõige aeglasem!" hüüab veel keegi.

Siis ma selgitan neile. "Selle matka mõte ei ole mitte välja selgitada, kes kõige kiiremini kohale jõuab. Mõte on selles, et me peame kõik koos pärale jõudma. Me ei ole siin mitte mingi kamp üksik-

isikuid. Me oleme meeskond. Ja meeskond ei ole laagrisse jõudnud enne, kui me kõik oleme kohal."

Me asume uuesti teele. Ja skeem töötab. Jumala eest! Kõik püsivad Herbie taga. Ma võtan koha sisse rivi lõpus, nii näen ma vahemaid poiste vahel, ja ma ootan, et tekiksid vahed, aga neid ei teki. Ma näen, kuidas rivi keskpaigas keegi peatub korraks, et seljakotirihmu kohendada. Aga niipea kui ta edasi kõndima hakkab, liigume me natuke kiiremini ja võtame rivi kokku. Keegi ei hingelda. Milline vahe!

Muidugi ei lähe kaua aega, kui kiiremad poisid hakkavad nurinat tõstma.

"Hei, Herpes!" hüüab üks neist. "Ma jään siin taga magama. Kas sa ei saaks vähe kiiremini?"

"Ta käib nii kiiresti, kui suudab," vastab talle poiss, kes kõnnib Herbie taga. "Jäta ta rahule!"

"Hr. Rogo, kas me ei võiks kedagi kiiremat ette panna?" küsib poiss minu ees.

"Teate mis, poisid, kui te tahate käia kiiremini, siis tuleb teil välja mõelda, kuidas panna Herbie kiiremini käima," ütlen mina.

Mõni minut on vaikne.

Siis küsib üks tagumistest poistest: "Hei, Herbie, mis sul seal kotis on?"

"Pole sinu asi!" kähvab Herbie.

Aga mina ütlen: "Oot-oot, peame korraks kinni."

Herbie jääb seisma ja pöörab tagasi vaatama. Ma käsin tal rea lõppu tulla ja seljakoti seljast võtta. Herbie võtab koti maha ja kui ta selle mulle ulatab, siis pillan ma selle peaaegu käest.

"Herbie, see kaalub terve tonni!" ütlen ma. "Mis sul siin sees on?"

"Ei midagi erilist," ütleb Herbie.

Ma avan koti ja sirutan käe sisse. Kõigepealt tõstan ma välja kuus pudelit limonaadi. Siis on seal mõned karbid makarone. Siis kommikarp, purk kompotti ja kaks tuunikalakonservi. Veel on seal vihmamantel ja kummikud ja kott telgivaiu ja kõige all veel suur rauast keedupott. Ja külje peal ripub sapöörilabidas.

"Herbie, miks sa kõik selle kaasa pidid vedama?" küsin ma Herbie'lt.

Herbie on kohmetu. "Me peame ju valmis olema..."

"Olgu, jagame selle kraami laiali," ütlen mina.

"Ma jõuan ise seda kanda!" protesteerib Herbie.

"Herbie, sa oled suure asjaga maha saanud, kui seda kõike siiamaani kandnud oled. Aga me peame tegema nii, et sa saaksid kiiremini käia," ütlen mina. "Kui me sul osa raskust vähemaks võtame, siis saad sa rivi eesotsas paremini hakkama."

Herbie saab lõpuks aru. Andy võtab raudpaja, teised astuvad ligi ja võtavad veel mõned asjad, mille ma kotist välja olen tõstnud. Mina võtan enamuse ülejäänust ja panen oma kotti, kuna mina olen kõige suurem. Herbie läheb rivi algusesse tagasi.

Me alustame uuesti marssi. Aga nüüd suudab Herbie tõepoolest käia. Vabanenud suuremast osast raskusest oma seljakotis, ta lausa lendab. Meiegi lendame nüüd, kaks korda kiiremini kui enne. Ja me püsime ikka koos. Laoseis väheneb. Tulu kasvab.

Kuradikuru on pärastlõunavalguses kaunis. All kurus kaljude ja kivirahnude vahel voolab Raevukas oja. Läbi puuokste tungivad kuldsed päikesekiired. Linnud sädistavad. Ja kaugelt kostab eksimatult äratuntav kiirete autode undamine maanteel.

"Hei, vaadake!" hüüab Andy, olles roninud kaljukünka otsa. "Seal eemal on ostukeskus!"

"Kas seal on ka Burger King?" küsib Herbie.

Dave protestib: "Kuulge teie, kas see ei pidanud mitte olema metsik loodus?"

"Metsik loodus ei ole enam endine," ütlen ma talle. "Aga me peame leppima sellega, mis meil on. Paneme laagri üles."

Kell on viis. See tähendab, et pärast seda, kui me Herbie tema kandamist vabastasime, katsime me umbes kuus kilomeetrit kahe tunniga. Herbie oli võti, mis määras kogu salga liikumise.

Telgid pannakse püsti. Dave ja Evan teevad spagetid soojaks. Tundes ennast natuke süüdlasena selles, et just nemad selle kohustuse enda kanda said, aitan ma neil pärast nõusid pesta.

Dave ja mina magame ühes telgis. Me lamame kõrvuti oma asemetel, mõlemad väsinud. Siis hakkab Dave rääkima.

"Tead, isa, ma olin täna sinu üle uhke."

"Olid või? Miks siis?"

"See, kuidas sa aru said, milles on asi ja hoidsid kõik koos, ja panid Herbie etteotsa — ilma sinuta me oleksime arvatavasti jäänudki sinna tee peale kõndima," ütleb Dave. "Mitte ühegi teise poisi vanemad ei aidanud millegagi kaasa. Aga sina tegid seda."

"Tänan," ütlen mina. "Tegelikult ma õppisin täna mitu asja."

"Kas tõesti?"

"Jah, sedalaadi asju, mis, ma arvan, aitavad mul tehases tööd paremini korraldada," selgitan ma talle.

"Jah? Näiteks mida sa õppisid?"

"Oled sa kindel, et tahad seda kuulda?"

"Muidugi," kinnitab Dave.

Me oleme veidi aega ärkvel ja räägime sellest kõigest. Dave kuulab tähelepanelikult, isegi esitab küsimusi. Kui me oma jutuga lõpule oleme jõudnud, on ümberringi kuulda ainult norskamist, ritsikate siristamist... ja kummide vingumist, kui keegi idioot maanteel kurve võtab.

16

Dave ja mina jõuame koju pühapäeval kella poole viie paiku. Me oleme mõlemad väsinud, aga läbi kõnnitud kilomeetritele vaatamata tunneme ennast üsna hästi. Ma pööran sissesõiduteele ja Dave hüppab autost välja, et garaažiust lahti teha. Ma ajan Buicki sisse ja teen pagasiluugi lahti, et seljakotte kätte saada.

"Ei tea, kus ema võiks olla," imestab Dave.

Ma vaatan ringi ja avastan, et Julie auto on läinud.

"Küllap ta on kusagil sisseoste tegemas," ütlen ma Dave'ile.

Dave pakib meie matkavarustust lahti ja mina lähen magamistuppa, et riideid vahetada. Kuum dušš on praegu tõeline nauding. Kui ma olen matkatolmu maha pesnud, pean ma plaani, siis võiksime kõik koos kuhugi välja sööma minna ja tähistada isa ja poja kangelaslikku kojujõudmist.

Riidekapi uks magamistoas on lahti. Kui ma seda kinni lükkan, märkan ma, et suurem osa Julie riietest on läinud. Ma jään kapi ette seisma ja tühjust vahtima. Dave tuleb minu juurde.

"Mis on, isa?"

Ma pööran ringi.

"See oli köögilaual. Ema on vist selle jätnud."

Dave ulatab mulle kinnikleebitud ümbriku.

"Tänan, Dave."

Ma ootan, kuni Dave on ära läinud ja teen ümbriku lahti. Sees on lühike kiri, mis ütleb järgmist:

Al,
Ma ei suuda taluda, et ma olen sinu jaoks alati kõige tähtsusetum. Ma vajan sind rohkem ja nüüdseks on selge, et sa ei muuda ennast. Ma lähen mõneks ajaks ära. Ma pean asjade üle järele mõtlema. Anna andeks. Ma tean, et sa oled hõivatud.

Sinu Julie
P.S. — Ma jätsin Sharoni sinu ema juurde.

Kui ma olen võimeline jälle midagi tegema, panen ma kirja taskusse ja lähen Davey't otsima. Ma ütlen talle, et pean Sharoni linna teisest servast ära tooma ja et olgu ta niikaua kodus. Kui ema helistab, siis tuleb temalt küsida numbrit, kust ta helistab, et ma saaksin talle tagasi helistada. Dave pärib, kas midagi on viltu. Ma ütlen talle, et ärgu muretsegu ja luban kõike selgitada, kui tagasi olen.

Ma kihutan oma ema poole. Kui ema ukse avab, hakkab ta kohe Julie'st rääkima, veel enne, kui ma olen jõudnud teregi öelda.

"Alex, kas sa tead juba, kui kummaliselt sinu naine käitus," räägib ema. "Ma tegin eile lõunat, kui uksekell helises, ja kui ma ukse lahti tegin, siis seisis seal Sharon oma väikese kohvriga. Ja sinu naine oli tänaval autos ja ei tulnud üldse välja, ja kui ma alla läksin, et temaga rääkida, siis sõitis ta minema."

Selle aja peale olen ma ukse vahelt sisse saanud. Sharon jookseb elutoast mind tervitama, kus ta on televiisorit vaadanud. Ma tõstan ta õhku ja ta kallistab mind. Ema räägib ikka edasi.

"Mis tal küll ometi viga oli?" küsib ema lõpuks minu käest.

"Ma räägin sulle pärastpoole," ütlen ma talle.

"Ma ei saa aru, mis—"

"Hiljem, ma ütlesin."

Ma vaatan Sharonile otsa. Tema nägu on jäik. Silmad on pärani; ta on hirmul.

"Noh... kas sul oli vanaema juures tore olla?" pärin ma temalt.

Sharon noogutab, aga ei lausu sõnagi.

"Kas hakkame nüüd koju minema?"

Sharon vaatab maha.

"Kas sa ei taha koju tulla?" küsin mina.

Tütar kehitab õlgu.

"Kas sulle meeldib vanaema juures?" küsib minu ema naeratades.

Sharon hakkab nutma.

Ma viin Sharoni ja tema kohvri autosse. Me sõidame kodu poole. Kui me oleme paar kvartalit sõitnud, vaatan ma uuesti tütre poole. Ta istub nagu väike kuju, otse enda ette vaadates, nutetud silmad

armatuurlauale suunatud. Järgmise foori taga peatudes sirutan ma käe välja ja tõmban ta enda kõrvale.

Natuke aega on Sharon väga vaikne, siis vaatab ta lõpuks minu poole üles ja sosistab: "Kas emme on ikka veel minu peale kuri?"

"Sinu peale kuri? Ta ei ole sinu peale kuri," ütlen ma talle.

"Jah on. Ta ei räägi minuga."

"Ei ole, kulla Sharon," püüan ma teda veenda. "Sinu ema ei ole sinu peale pahane. Sina ei ole midagi valesti teinud."

"Aga miks siis?" küsib Sharon.

Ma ütlen: "Ootame parem koduni. Ma räägin siis teile vennaga mõlemale."

Ma kaldun arvama, et asja arutamine mõlema lapsega koos on lihtsam küll mulle, aga mitte nendele. Ma olen alati kaldunud arvama, et tuleb säilitada kasvõi välist muljet sündmuste üle kontrolli omamisest ka siis, kui ollakse keset kaost. Ma selgitan lastele, et Julie on lihtsalt mõneks ajaks ära läinud, võib-olla vaid päevakspaariks. Ta tuleb tagasi. Ta peab ainult üle saama mõnest asjast, mis teda on häirinud ja segadust tekitanud. Ma toon rahustuseks kõige tavalisemad kinnitused: ema armastab teid endiselt; mina armastan teid ikka; teie kumbki ei ole teinud midagi halba; kõik saab jälle korda. Enamuse ajast istuvad lapsed kuulates liikumatult, nagu oleksid nad kivist. Võib-olla tõrjuvad nad tagasi kõike, mida ma neile räägin.

Me läheme välja, et süüa õhtusst pizzabaaris. Enamasti on see olnud lõbus ettevõtmine. Täna aga on kõik väga vaiksed. Kellelgi pole midagi teistele öelda. Igaüks mälub mehaaniliselt oma pizzat, ma maksan ära ja me lahkume.

Kui me koju jõuame, panen ma mõlemad lapsed koolitööd tegema. Ma ei tea, kas nad seda ka tegelikult teevad või mitte. Ma lähen telefoni juurde ja pärast pikka vaidlust iseendaga otsustan võtta mõned kõned.

Julie'l ei ole Bearingtonis sõpru. Vähemalt mitte kedagi sellist, keda mina teaksin. Niisiis pole mõtet naabritele helistama hakata.

Nad ei teaks asjast midagi ja silmapilkselt leviks ka jutt, et meil on probleeme.

Selle asemel üritan ma helistada Jane'ile, sõbrannale eelmisest kohast, kus me elasime, kelle juures Julie väidetavasti eelmisel neljapäeval ööbis. Jane'i telefon ei vasta.

Siis helistan ma Julie vanematele. Telefoni võtab Julie isa. Pärast tavapärast sissejuhatust ilmast ja lastest on selge, et temalt pole oodata mingit avaldust. Ma teen järelduse, et Julie vanemad ei tea asjast midagi. Aga enne kui ma suudan välja mõelda sobiva viisi, kuidas vestlust lõpetada ja selgitustest pääseda, küsib Julie isa: "Kas Julie ka meiega rääkida tahab?"

"Ah-jaa, see oligi, mille pärast ma tegelikult helistasin," ütlen mina.

"Jah? Ega ometi midagi halvasti ei ole?" pärib Julie isa.

"Ma kardan, et on küll," ütlen mina. "Julie läks eile ära, sel ajal kui mina Dave'iga matkal olin. Ma mõtlesin, et helistan ja küsin, kas teie temast midagi teate."

Silmapilkselt on häire edasi antud Julie emale. Kes võtab toru enda kätte.

"Miks ta ära läks?" küsib Julie ema.

"Ma ei tea."

"Noh, mina tunnen oma tütart piisavalt ja ma tean, et ta ei oleks kuhugi läinud, kui tal poleks olnud kaaluvaid põhjuseid," kõrgendab Julie ema häält.

"Ta jättis mulle lihtsalt teate, et läheb mõneks ajaks ära."

"*Mida sa talle tegid?*" lõugab Julie ema.

"Mitte midagi!" anun ma mõistmist, tundes end nagu rünnatav valetaja.

Siis võtab Julie isa jälle telefonitoru enda kätte ja küsib, kas ma politseisse olen teatanud. Ta ütleb, et võib-olla on Julie röövitud. Ma ütlen talle, et see ei ole tõenäoline, sest minu ema nägi teda ära sõitmas ja keegi ei surunud talle püstolitoru meelekohale.

Lõpuks ma ütlen: "Kui te temast midagi kuulete, kas te ei helistaks mulle, palun? Ma olen Julie pärast väga mures."

Tund aega hiljem ma ikkagi helistan politseisse. Aga nagu ma ootasingi, ei võta nad midagi ette, kui mul ei ole ühtki viidet sellele, et on toimunud midagi kriminaalset. Ma lähen ja panen lapsed magama.

Veidi aega pärast kesköö, kui ma pimedas magamistoas lakke vahin, kuulen ma maja ette sõitva auto häält. Ma hüppan voodist välja ja sööstan akna juurde. Selleks ajaks, kui ma aknale jõuan, pöörduvad autotuled tagasi tänavale. See on vaid eksinud võõras, kes ümber pööras. Auto sõidab minema.

17

Esmaspäeva hommik on tõeline katastroof.

Kõige hakatuseks üritab Davey valmistada hommikusööki endale, Sharonile ja mulle. Mis on iseenesest kena mõte ja näitab, et tal on vastutustunnet, aga tal läheb see asi täiesti nässu. Sel ajal kui mina duši all olen, üritab ta pannkooke praadida. Ma olen järjega habemeajamise juures, kui kuulen, et köögis on midagi lahti. Ma torman trepist alla ja leian eest Dave'i ja Sharoni, kes teineteist tõugivad. Põrandal vedeleb kauss laialipillatud kookidega, mis on ühelt poolt mustaks kõrbenud ja teiselt poolt toored.

"Kuulge! Mis siin toimub?" käratan ma neile.

"Kõik on tema süü!" karjub Dave õele osutades.

"Sina kõrvetasid koogid ära!" sähvab Sharon vastu.

"Ei kõrvetanud!"

Pliidilt, kuhu on midagi peale tilkunud, tõuseb suitsu. Ma astun ligemale, et pliit välja lülitada.

Sharon otsib minult õigust: "Ma püüdsin ainult aidata. Aga tema ei lasknud." Siis pöördub ta Dave'i poole: "Isegi *mina* tean, kuidas pannkooke tehakse."

"Olgu, kuna te mõlemad tahate abiks olla, siis aidake mul see kõik siin ära koristada," ütlen mina.

Kui kõik näeb jälle enam-vähem viisakas välja, annan ma neile müslit. Veel üks sõnatu söögikord.

Kõige selle segaduse ja viivituse peale jääb Sharon oma koolibussist maha. Ma saadan Davey uksest välja ja lähen Sharonit otsima, et teda kooli viia. Ma leian ta voodis pikutamas.

"Teie teenistuses, preili Rogo."

"Ma ei saa kooli minna," teatab Sharon.

"Miks siis?"

"Ma olen haige."

"Sharon, sa pead kooli minema," keelitan ma teda.

"Aga ma olen haige!" jääb Sharon kindlaks.

Ma istun tema voodi äärele.

"Ma tean, et sa oled häiritud. Mina olen ka," räägin ma talle. "Aga lood on sellised, et ma pean tööle minema. Ma ei saa sinuga koju jääda ja ma ei jäta sind siia üksi. Sa võid päevaks minna vanaema juurde. Või sa lähed kooli."

Sharon tõuseb istukile. Ma võtan tal ümbert kinni.

Minuti pärast lausub Sharon vaikselt: "Ma vist lähen kooli."

Ma pigistan tal kätt: "Tubli tüdruk! Ma teadsin, et sa teed õigesti."

Selleks ajaks, kui ma lapsed kooli olen saanud ja ise tööle jõuan, on kell juba üheksa läbi. Kui ma sisse astun, lehvitab Fran mu poole mingit paberilipakale kirjutatud teadet. Ma võtan ja loen selle läbi. See on Hilton Smyth'ilt ja kannab märget "kiire", mis on kahekordse joonega alla kriipsutatud.

Ma helistan Hiltonile.

"Mnjah, on ka aeg," ütleb Hilton. "Ma proovisin sind tund aega tagasi kätte saada."

Ma pööritan silmi. "Milles asi, Hilton?"

"Sinu inimesed istuvad terve hunniku pooltoodete otsas, mida mul hädasti vaja on," ütleb Smyth.

"Hilton, me ei istu siin millegi otsas," ütlen mina.

"Siis miks nad siin ei ole?" kõrgendab Hilton häält. "Mul on siin tellimus, mida me ei saa täita, sest sinu inimesed ei ole oma tööga hakkama saanud!"

"Ole hea, räägi mulle nüüd täpsemalt, milles asi, ja ma saadan kellegi seda asja uurima," ütlen mina.

Smyth annab mulle mõned numbrid ja ma kirjutan need üles.

"Olgu, ma lasen kellelgi sulle tagasi helistada."

"Oleks parem, kui sa teeksid mitte ainult seda, kulla sõber," lausub Hilton. "Katsu parem teha nii, et me need osad kätte saaksime — ja ma pean silmas, kõik 100, mitte 87 või 99, vaid *kõik*! Sest mina ei kavatse oma inimesi kaks korda lõppmontaažiks seadistust tegema panna ainult sellepärast, et sina oma asjadega hiljaks jääd."

"Kuule, me teeme oma parima," räägin mina, "aga ma ei saa anda mingeid lubadusi."

"Ah soo? Noh, püstitame siis küsimuse nii," vastab Smyth. "Kui me sinult tänase päeva jooksul neid sadat allkoostet ei saa, siis ma räägin Peachile. Ja selle põhjal, mis ma asjast kuulnud olen, on sul temaga juba niigi probleeme."

"Kuule, sõber, minu seis Peachi juures ei puutu sinusse," ütlen mina. "Kas sa arvad, et võid mind ähvardada?"

Paus kestab nii kaua, et mulle hakkab tunduma, et ta on toru ära pannud.

Siis ütleb Smyth: "Võib-olla sa peaksid oma posti lugema."

"Mis sa sellega öelda tahad?"

Ma kuulen, kuidas Hilton naerab.

"Teeme nii, et sa saadad mulle need osad päeva lõpuks ära," ütleb ta siis mägusal häälel. "Hüvasti!"

Ma panen toru käest.

"Väärakas," pomisen ma omaette.

Ma räägin Franiga. Ta otsib mulle toru otsa Bob Donovani ja annab siis kõigile asjaosalistele edasi teate, et kell kümme toimub koosolek. Donovan ilmub kohale ja ma palun tal lasta ekspediitoril välja selgitada, mis segab meil ära tegemast tööd Smyth'i tehase jaoks. Ma krigistan peaaegu hambaid, kui käsin Bobil hoolitseda selle eest, et need osad saaksid täna ära saadetud. Kui Donovan on läinud, püüan ma seda juttu unustada, aga ei suuda. Lõpuks lähen ma ja küsin Frani käest, kas meile on hiljaaegu tulnud mõnd teadet, milles mainitaks Hilton Smythi. Fran mõtleb hetke järele ja sirutab siis käe mingi toimiku järele.

"See tuli reedel," ütleb ta. "Siit paistab, et hr. Smyth'i on edutatud."

Ma võtan teate, mille Fran mulle ulatab. See on Bill Peachilt. Teade on selle kohta, et Peach on edutanud Smyth'i vastsele divisjoni tootlikkusdirektori ametikohale. Kohalenimetamine jõustub selle nädala lõpust. Töökohakirjeldus ütleb, et kõigil tehasedirektoritel tuleb nüüdsest aru anda Smythile, kes "pöörab erilist tähelepanu tootmisviljakuse edendamisele rõhuasetusega kulude vähendamisele."

Mul hakkan laulma: "*Oo, kuis nii kaunis on hommik...*"

Ükskõik kui suurt entusiasmiavaldust ma oma meeskonnalt ka ei oodanud oma nädalavahetuse avastuste suhtes... seda ei järgnenud. Võib-olla ootasin ma, et mul tarvitseb ainult sisse astuda ja suu lahti teha, et oma avastused ette kanda, kui kõik on veendunud nende vaieldamatus tõesuses. Aga nii see ei lähe. Me kõik — Lou, Bob, Stacey ja Ralph Nakamura, kes juhib tehases andmetöötlust — oleme konverentsiruumis. Mina seisan teiste ees tahvli kõrval, millele on kinnitatud suur pakk paberit, mis leht lehe järel on kattunud diagrammidega, mida ma oma jutule selgituseks juurde olen joonistanud. Neid selgitusi olen ma jaganud juba paar tundi. Aga nüüd, kus lõuna on juba peaaegu käes, istuvad nad ikka veel ilma et mu jutt neile oleks mingit muljet avaldanud.

Silmitsedes nägusid, mis mulle otsa vaatavad, näen ma, et nad ei oska minu jutust midagi arvata. Olgu, mulle tundub, et ma näen mingit äratundmise helki Stacey silmis. Bob Donovan istub äraootaval ilmel; ta näib olevat intuitiivselt taibanud midagi minu jutust. Ralph, tundub, ei ole päris kindel, mis see on, mida ma õieti öelda tahan. Ja Lou silmitseb mind, kulm kortsus. Üks pooldaja, üks kahevahel olija, üks heidutatud kuulaja ja üks skeptik.

"Noh, kuidas siis on?" küsin ma neilt.

Nad vaatavad üksteisele otsa.

"Laske tulla," julgustan ma neid. "On umbes nii, nagu ma oleksin teile tõestanud, et kaks korda kaks on neli ja teie ei usu mind." Ma vaatan otse Lou'le silma. "Mis teid vaevab?"

Lou nõjatub toolileenile ja raputab pead. "Ma ei tea, Al. See on just nagu... noh, sa ütled, et said sellest aru, kui jälgisid, kuidas salk poisse metsas matkas."

"Ja mis siis?"

"Ei midagi. Aga kust sa saad teada, et sellised asjad ka siin tehases tõepoolest aset leiavad?"

Ma keeran tahvlil mõned lehed tagasi, kuni jõuan leheni, millel on kirjas Jonah' poolt mainitud kahe nähtuse nimed.

"Vaatame nüüd veelkord: kas meie tegevuses on olemas statistilised kõikumised?" küsin ma neile sõnadele osutades.

"Jah, on," vastab Lou.

"Ja kas meil tehases on olemas sõltuvad sündmused?" küsin ma edasi.

"Jah," kinnitab Lou veelkord.

"Siis see, mis ma ütlesin, peab paika pidama," ütlen mina.

"Oot-oot, pea korraks kinni," ütleb Bob. "Robotitel puuduvad statistilised fluktuatsioonid. Nad töötavad kogu aeg ühe ja sama kiirusega. See on ka üks põhjus, miks me need neetud robotid üldse ostsime — nende stabiilsus. Ja ma mõtlen, et peamine põhjus, miks sa seda oma Jonah't otsima läksid, oli see, et teada saada, mida nende robotitega tuleks ette võtta."

"Olgu nii, võib öelda küll, et roboti jaoks on tema töötsükli vältel fluktuatsioonid peaaegu nullis," noogutan ma Donovanile. "Aga meil ei ole tegu paljalt robotite tööga. Meie ülejäänud tegevuste juures esinevad kõigi puhul mõlemad nähtused. Ja peame meeles, et meie eesmärk ei ole muuta roboteid tootlikumaks; eesmärk on tõsta kogu süsteemi tootlikkust. Kas pole nii, Lou?"

"Noh, Bobil võib teatud mõttes õigus olla. Meil on siin hea hulk automaatsisseseadet, ja tootmisajad peaksid olema üsna muutumatud," ütleb Lou.

Stacey pöördub tema poole. "Aga see, mis ta ütleb—"

Samal hetkel lükatakse konverentsiruumi uks paokile. Fred, üks meie ekspediitoritest, pistab pea üle ukse; ta otsib Bob Donovani.

"Kas ma võin sind hetkeks välja kutsuda?" küsib ta Bobi käest. "Asi puudutab Hilton Smyth'i jaoks tehtavat tööd."

Bob tõuseb püsti, et toast välja minna, aga mina palun hoopiski Fredi sisse tulla. Ükskõik, kas see mulle meeldib või mitte, ma pean olema kursis, mis suunas edeneb see Hilton Smyth'i "kriis". Fred selgitab, et osad peavad veel läbi käima kahest osakonnast, enne kui allkoosted on valmis ja nad võib välja saata.

"Kas me suudame nad täna ära saata?" küsin mina.

"Kui, siis üsna napilt, aga me üritame valmis saada," ütleb Fred. "Kaubaauto lahkub kell viis."

Kaubaauto kuulub eraldi veoteenuseid pakkuvale firmale, mida kõik divisjoni tehased kasutavad osade edasi-tagasi sõidutamiseks.

"Kell viis on viimane reis, mida me võime kasutada Smythi tehasesse kauba saatmiseks," ütleb Bob. "Kui me selleks reisiks valmis ei jõua, siis järgmine läheb alles homme pärastlõunal."

"Mis on veel teha?" küsin mina.

"Peter Schnelli osakond peab kõigepealt üht-teist valmistama. Siis tuleb detailid kokku keevitada," ütleb Fred. "Me paneme ühe roboti keevitust tegema."

"Ah-jaa, robotid," pomisen mina. "Kas arvad, et jõuate valmis?"

"Normi järgi peavad Peteri mehed andma meile ühe tunni jooksul osi kahekümne viie seadme jaoks," kehitab Fred õlgu. "Ja ma tean, et robot on võimeline keevitama kakskümmend viis ühikut tunnis."

Bob küsib, kuidas käib osade roboti juurde toimetamine. Tavalises olukorras viidaks Peteri juures valmis saanud osad keevitamiseks roboti juurde tõenäoliselt ainult kord päevas või võib-olla ka alles siis, kui terve partii on valmis. Aga me ei saa nii pikalt oodata. Robot peab tööd alustama nii kiiresti kui võimalik.

"Ma korraldan asja nii, et materjalide vedaja peatub Peteri osakonnas igal täistunnil," ütleb Fred.

"Okei," ütleb Bob. "Kui kiiresti Peter suudab pihta hakata?"

Fred vastab: "Peter saab alustada kell kaksteist, nii et meil on kogu töö jaoks aega viis tundi."

"Sa tead, et Peteri juures lõpeb töö kell neli?" ütleb Bob.

"Jah, ma ütlesin ju, et see saab olema üsna napp," noogutab Fred. "Aga meil ei jää muud üle kui üritada. Seda sa ju tahad?"

See annab mulle idee. Ma pöördun kõigi poole: "Te keegi ei tea ikkagi tegelikult, mida selle jutuga peale hakata, mida ma terve hommikupooliku rääkisin. Aga kui see, mis ma rääkisin, on õige, siis tulevad need nähtused seal tootmisprotsessis nüüd ilmsiks. Kas ma räägin õigust?"

Kuulajad noogutavad.

"Ja kui me teame, et Jonah'l on õigus, siis oleksime me üsna lollid, kui laseksime tehases kõiki asju samamoodi edasi kulgeda kui seni — õigus? Nii et ma pakun teile võimaluse oma silmaga pealt vaadata, mis toimub. Te ütlete, et Peter alustab kell kaksteist?"

"Jah," noogutab Fred. "Praegu on seal osakonnas lõunavaheaeg. See algas kell pool kaksteist. Nii et nad alustavad kell kaksteist. Ja robot on seadistatud kella üheks, kui materjalide ettevedaja teeb esimese sõidu."

Ma võtan ette lehe paberit ja hakkan visandama lihtsat graafikut.

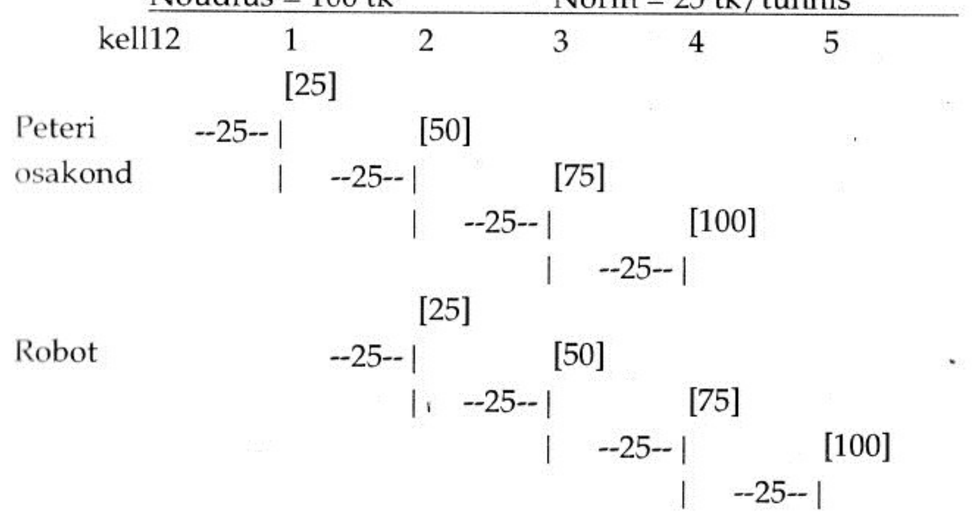
"Käive peab olema sada ühikut kella viieks — mitte vähem. Hilton ütleb, et ta ei lepi pooliku saadetisega. Nii et kui me ei suuda ära teha kogu tööd, siis ei luba ma midagi ära saata," ütlen ma. "Peteri osakond suudab väidetavasti toota kakskümmend viis ühikut tunnis. Aga see ei tähenda, et neil on iga tunni järel valmis kakskümmend viis ühikut. Mõnikord on neil mõni puudu, teinekord jälle mõni rohkem."

Ma tõstan pilgu ja vaatan teistele otsa; kõik jälgivad mind.

"Nii et meil on tegu statistiliste kõikumistega," ütlen ma. "Aga me planeerime, et kella kaheteistkümnest kuni kella neljani on Peteri osakond keskmistatud toodanguna valmis saanud sada ühikut. Robot seevastu on täpsemalt määratletud jõudlusega. Tema on seadistatud tootma kakskümmend viis ühikut tunnis — ei vähem ega rohkem. Meil on tegu ka sõltuvate sündmustega, sest robot ei saa keevitust alustada enne, kui materjalide ettevedaja on detailid Peteri juurest ära toonud."

"Robot ei saa alustada enne kella ühte," jätkan ma seejärel, "aga kella viieks, kui veoauto peab lahkuma, peame me koormasse panema viimase ühiku. Niisiis, siin diagrammil on kujutatud, mis peab toimuma..."

Ma näitan neile lõplikku graafikut, mis näeb välja nii:



"Nii. Ma tahan, et Peter peaks täpset arvestust, kui mitu ühikut tegelikult tema osakonnas iga tunni jooksul valmistati," ütlen ma. "Ja ma tahan, et Fred peaks samasugust arvestust roboti jaoks. Ja pidage meeles: ei mingit pettust... Meil on vaja tegelikke numbreid. Klaar?"

"Jah, muidugi," noogutab Fred.

"Muide, mis te tegelikult arvate, kas me suudame täna õhtul need sada tükki ära saata?" küsin ma siis.

"Ma usun, et see sõltub Peterist," ütleb Bob. "Kui ta ütleb, et saab hakkama, siis ma ei näe põhjust, miks me ei peaks jõudma."

"Tead mis," ütlen ma Bobile. "Veame kümne dollari peale kihla, et me ei suuda."

"Räägid tõsiselt või?" küsib Bob.

"Igal juhul."

"Olgu peale, lööme käed," ütleb Bob. "Kümme dollarit."

Sel ajal kui kõik on lõunal, helistan ma Hilton Smyth'ile. Hilton on samuti lõunal, aga ma jätan talle teate. Ma ütlen tema sekretärile, et koostedetailid saabuvad tehasesse igal juhul homme, aga see on parim, mis me teha suudame — kui Hilton ei taha just eraldi sõitu

täna õhtul. (Teades tema muret kulude alandamise pärast, olen ma kindel, et Hilton ei taha mingeid täiendavaid kulutusi.)

Pärast seda, kui ma olen kõne lõpetanud, lasen ma ennast lõdvaks ja püüan mõelda oma abielu üle ja mõistatada, mis mul tuleks ette võtta. Julie'lt pole, nagu näha, mingeid teateid. Ma olen ta peale väga vihane, et ta jalga laskis — ja ma olen tema pärast ka väga mures. Aga mida ma saan teha? Ma ei saa mööda tänavaid ekselda ja teda taga otsida. Ta võib olla ükskõik kus; mul tuleb lihtsalt säilitada rahu. Lõpuks annab ta endast märku. Või teeb seda tema advokaat. Seni on mul kaks last, kelle eest tuleb hoolt kanda. Mille kohta võib samahästi öelda ka, kolm last.

Fran tuleb minu kabinetti, käes uus teade. Ta ütleb: "Üks teine sekretär andis selle mulle just nüüd edasi, kui ma lõunalt tulin. Kui sa parajasti rääkisid telefoniga, helistas sulle David Rogo. Kas see on sinu poeg?"

"Jah, milles on asi?"

"Ta ütles, et ta ei saa pärast kooli koju sisse," ütleb Fran. "Kas sinu naist pole kodus?"

"Jah, ta sõitis mõneks päevaks ära," ütlen ma Franile. "Fran, sul on endal kaks last. Kuidas sa suudad samal ajal tööl käia ja oma laste eest hoolitseda?"

Fran naerab. "Ega see lihtne ei olegi. Teiselt poolt ei kesta minu tööpäev ka nii kaua kui sinul. Sinu asemel ma otsiksin endale kedagi appi, niikauaks kuni ta tagasi tuleb."

Kui Fran ära läheb, tõstan ma uuesti telefonitoru.

"Tere, ema. Alex siin."

"Kas Julie kohta on midagi kuulda?" küsib ema.

"Ei ole," ütlen ma neutraalsel häälel. "Kuule, ema, kas sa ei tahaks niikauaks minu ja laste juurde tulla, kui Julie tagasi tuleb?"

Kell kaks lipsan ma korraks töölt minema, et ema peale võtta ja enda juurde koju sõidutada, enne kui lapsed koolist tulevad. Kui ma ema maja ette jõuan, seisab ta uksel koos kahe kohvriga, kõrval veel neli pappkasti, milledesse näib olevat pakitud pool tema köögist.

"Ema, mul on juba kodus olemas kõik potid ja pannid," püüan ma ema plaane muuta.

"Need ei ole niisugused nagu minu omad," vastab ema häirimatult.

Niisiis laome me pagasiruumi täis. Ma sõidutan ema koos kõigi tema pottide ja pannidega kohale ja laadin koorma uuesti maha. Ema jääb lapsi koolist koju ootama ja mina kihutan tehasesse tagasi.

Kella nelja paiku, kui esimene vahetus lõppema hakkab, lähen ma Bob Donovani ruumi, et järele kuulata, kuidas on lood Smyth'i saadetisega. Donovan ootab mind juba.

"No nii. Tere jälle!" tervitab ta mind särava naeratusega, kui ma ukse avan ja sisse astun. "Kui armas sinust läbi astuda!"

"Mille üle sa nii rõõmus oled?" küsin ma.

"Ma olen alati rõõmus, kui kohtan inimesi, kes mulle raha võlgnevad," ütleb Bob.

"Oh, kas tõesti?" küsin mina. "Kust sa võtad, et keegi sulle raha võlgneb?"

Bob sirutab käed välja ja nipsutab sõrmi. "Kuule, ära jama! Sa ei taha ometi öelda, et oled unustanud meie kihlveo! Kümme dollarit, mäletad? Ma just rääkisin Peteriga ja tema inimesed saavad tõepoolest sajalise partiiga maha. Nii et robotitele ei peaks valmistama mingit raskust Smyth'i saadetis ära lõpetada."

"Jah? Noh, kui see on tõsi, siis ei ole mul kahju kaotada," kehitan ma õlgu.

"Nii et sa tunnistad kaotust?"

"Mitte mingil juhul. Mitte enne, kui need seadmed kella viieks autole on laaditud," ütlen mina.

"Kuidas soovid," ütleb Bob.

"Läheme ja vaatame parem järele, kuidas asjad tegelikult edenevad," panen ma ette.

Me suundume Peteri ruumi poole. Teel möödume me robotist, mille ümber keevitusesädemed heidavad valgust kogu ümbrusele. Teiselt poolt tulevad meile vastu kaks meest. Kui nad keevitusalast

mööduvad, peavad nad hetkeks kinni ja ma kuulen, kuidas üks teisele rõõmsalt ütleb:

"Me tegime robotile ära!"

"Need peavad olema Peteri mehed," ütleb Bob.

Me naeratame neile, kui neist möödume. Tegelikult ei teinud nad muidugi kellelegi ära, aga mis siis. Nad on õnnelikud. Bob ja mina kõnnime edasi Peteri ruumi poole, mis on tegelikult väike metallkuubik masinate vahel.

"Noh, tere," ütleb Peter, kui me sisse astume. "Me tegime selle tänase kiirtöö teile ära."

"Tubli, Peter. Aga kas sa panid ka kõik kirja, nagu ma palusin?" küsin ma temalt.

"Jah, panin," ütleb Peter. "Kuhu ma ta pistsingi..."

Ta sorib laual paberite seas, jätkates samal ajal oma juttu.

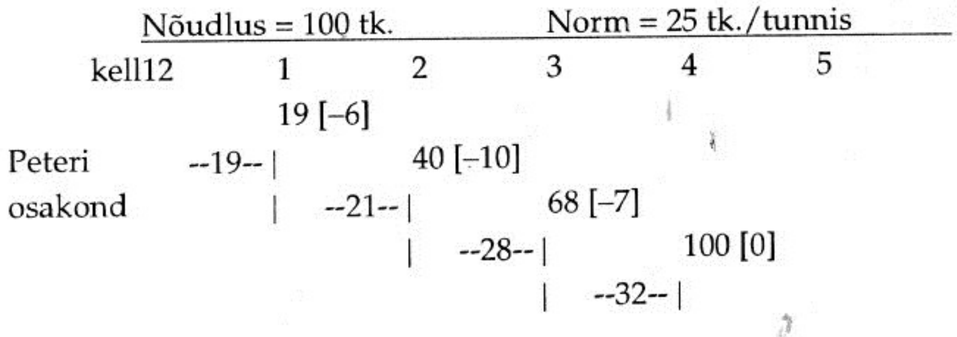
"Te oleksite pidanud nägema minu mehi sellel pärastlõunal. Ma tahan öelda, et nad tõepoolest andsid kõvasti pihta. Ma käisin muudkui ringi ja rääkisin, kui tähtis see partii on ja nad olid tõesti eluga asja kallal. Teate ju ise, kuidas vahetuse lõpu poole tavaliselt tempo langeb. Aga täna nad pressisid lõpuni. Nad olid oma töö üle uhked, kui nad ära läksid."

"Jah, me nägime," noogutab Bob.

Peter asetab meie ette oma üleskirjutused.

"Siin see on," ütleb ta.

Me uurime seda.



Väljalase = 100 tk.

"Nii, see tähendab, te saite esimese tunniga valmis ainult üheksateist tükki," ütlen ma siis.

"Noh, meil läks natuke aega, enne kui asi käima sai, ja üks mees jäi lõunalt tulles veidi hiljaks," ütleb Peter. "Aga kell üks andsime me materjalide ettevedajale üheksateist tükki üle, et robot saaks alustada."

"Ja siis kella kaheteistkümnest kuni kella üheni jäi teil ikka neli tükki normist puudu," ütleb Bob.

"Jah, aga mis siis?" ütleb Peter. "Vaata, kuidas oli kella kahest kella kolmeni: me ületasime normi kolme ühiku võrra. Siis, kui ma nägin, et me oleme ikka veel graafikust maas, käisin ma kõik mehed läbi ja rääkisin neile, kui oluline see on, et me need sada tükki vahetuse lõpuks ära teeksime."

"Ja kõik liigutasid ennast veelgi kiiremini," ütlen mina.

"Nii see on," noogutab Peter. "Ja me tegime oma aeglase alguse tasa."

"Jah, kolmkümmend kaks tükki viimase tunniga," on ka Bob õhevil. "Noh, Al, mis sa selle peale kostad?"

"Läheme ja vaatame, kuidas on lood roboti juures," ütlen mina.

Viis minutit peale viit laseb robot ikka veel välja keevitatud koostedetaile. Donovan kõnnib edasi-tagasi. Fred ilmub välja.

"Kas see auto on nõus ootama?" küsib Bob.

"Ma küsisin juhi käest ja ta ütles, et ei saa oodata. Tal on vaja teistest kohtades läbi sõita ja kui ta meie järele ootama jääb, siis jääb ta igale poole hiljaks," vastab Fred.

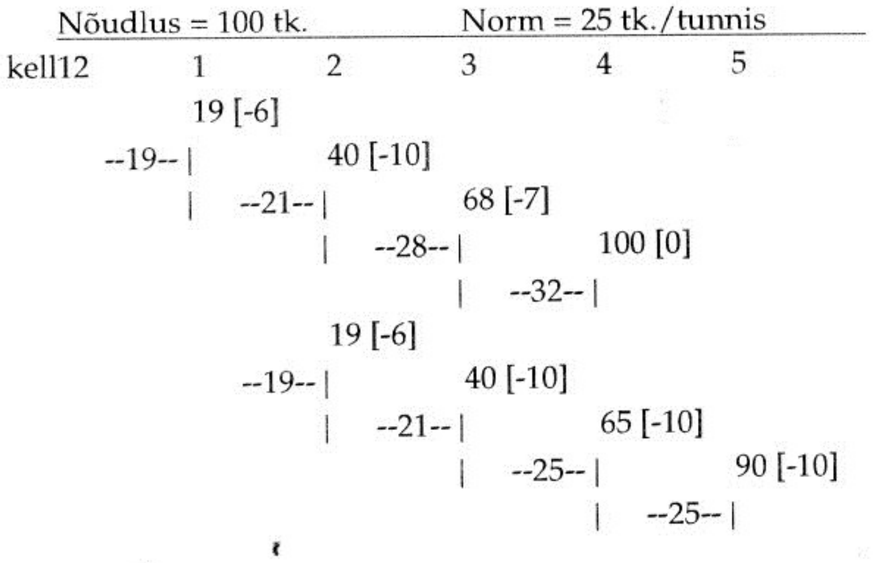
Bob pöördub masina poole. "Mis, kurat, sellel lollakal robotil viga on? Ta sai ette kõik, mis vaja."

Ma koputan talle õlale.

"Hei," ütlen ma. "Vaata siia."

Ma näitan talle paberilehte, millele Fred on kirja pannud roboti toodangu. Ma võtan rinnataskust Peteri tabeli ja sean mõlemad tabelid kohakuti.

Kokkupandult näeb pilt välja niisugune:



Väljalase = 90 tk.

Ma selgitan Bobile: "Näed, esimese tunniga tegid Peteri mehed ära üheksateist tükki. Robot oli võimeline tegema kakskümmend viis, aga Peter toimetas kohale vähem, nii et roboti tegelikuks toodanguks jäi üheksateist."

"Sama teise tunniga," ütleb Fred. "Peter tõi kohale kakskümmend üks detaili ja ka robot sai teha ainult kakskümmend üks."

"Iga kord, kui Peter omadega graafikust maha jäi, anti mahajäämus edasi ka robotile," ütlen mina. "Aga kui Peter tõi kohale 28 detaili, suutis robot ikkagi teha ainult kakskümmend viis. Seega, kui viimased kolmkümmend kaks detaili kella nelja ajal kohale toimetati, oli robotil veel eelmisest portsust kolm tükki keevitamata. Nii et ta ei saanud viimase koormaga õigel ajal pihta hakata."

"Jah, nüüd ma saan aru," noogutab Bob.

Fred ütleb: "Kõige rohkem, mis Peter maha jäi, oli kümne võrra. Naljakas, et see on just sama arv, mis meil puudu jäi."

"See on sama matemaatilise printsiibi tulemus, mida ma täna hommikul selgitada püüdsin," ütlen mina. "Eelmise operatsiooni maksimaalne hälve saab järgneva operatsiooni lähtepunktiks."

Bob sirutab käe rahakoti järele.

"Noh, näib, et hoopis *mina* võlgnen sulle kümme dollarit."

"Tead, mis," ütlen ma selle peale. "Selle asemel, et mulle maksta, anna see raha parem Peterile, et ta saaks oma meestele kohvi välja teha, või midagi muud sarnast — et lihtsalt natuke nende tänast lisajõupingutust ära märkida."

"Jah, õige küll, see on hea mõte," noogutab Bob. "Noh, kahju küll, et me ei suutnud partiid täna ära saata. Loodame, et see ei too meile häda kaela."

"Meil ei ole enam mõtet selle üle muretseda," ütlen ma talle. "Ja tänasest päevast oli nii palju kąsu, et me õppisime üht-teist juurde. Aga ma ütlen teile ühte asja: me peame hoolikalt üle vaatama oma premeerimissüsteemi."

"Mis mõttes?" küsib Bob.

"Kas sa ei taipa? See ei oma tähtsust, et Peter oma sada juppi valmis sai, sest me ei suutnud ikkagi seda tellimust õigel ajal ära saata," selgitan ma talle. "Aga Peter ja tema mehed peavad ennast kangelasteks. Ja siiamaani oleksime *meie* võib-olla samamoodi mõelnud. Aga see ei ole õige."

18

Kui ma õhtul koju jõuan, tervitavad mõlemad lapsed mind juba uksel. Ema askeldab kusagil tagaplaanil köögis, kust ajab välja aurupilvi. Ma oletan, et see annab märku õhtusöögist ja et ema saab seal oma asjaga hakkama. Sharoni nägu särab mulle vastu.

"Arva ära, mis on!" hüüab ta.

"Annan alla," ütlen mina.

"Ema helistas," teatab Sharon.

"Noh, näed!" ütlen mina.

Ma vaatan oma ema poole, ema raputab pead.

"Davey võttis toru," ütleb ta. "Mina temaga ei rääkinud."

"Ja ta ütles, et ta on mõnda aega kodust ära," lisab Davey. "Aga me ei pea tema pärast muretsema."

"Kas ta ütles, millal ta tagasi tuleb?" küsin ma Dave'ilt.

"Ma küsisin talt," ütleb Davey. "Aga ta ütles, et ta ei oska praegu öelda."

"Kas sa küsisid temalt telefoninumbrit, et ma saaksin talle tagasi helistada?" küsin mina.

Dave vaatab põrandale.

"David! Sa pidid küsima telefoninumbrit, kui ema helistab!"

Dave kogeleb: "Ma küsisin, aga... ta ei tahtnud seda mulle öelda."

"Aa..." ütlen mina.

"Mul on kahju, isa."

"Pole midagi, Dave. Hea poiss, et sa püüdsid."

"Istume nüüd kõik lauda," tuleb ema rõõmsa üleskutsega.

Seekord ei ole meie söögilaud enam haudvaikne. Minu ema sädistab vahetpidamata ja teeb oma parima, et meie tuju tõsta. Ta räägib lugusid ülemaailmse kriisi aegadest ja sellest, kui õnnelikud me oleme, et meil on söök laual.

Teisipäeva hommik on natuke normaalsem. Minu ema ja minu ühiste jõupingutuste läbi saame me lapsed õigeks ajaks kooli ja mina jõuan õigeks ajaks tööle. Kella poole üheksaks on Bob, Stacey, Lou ja Ralph minu kabinetis ja me arutame koos, mis eile juhtus. Täna kuulavad nad mind märksa tähelepanelikumalt. Võib-olla tuleb see sellest, et minu jutt on leidnud tõestust nende endi silme all.

"Samalaadi sõltuvuse ja fluktuatsioonide koosmõjuga on meil tegemist iga päev," kinnitan ma neile. "Ma usun, et see seletabki, miks meil on nii palju hilinenud tellimusi."

Lou ja Ralph uurivad kahte tabelit, mis me eile tegime. "Mis oleks juhtunud, kui teist operatsiooni ei oleks sooritanud robot, vaid see oleks olnud mingi töö, mida teevad inimesed?" küsib Lou.

"Meil oleks olnud veel üks komplekt statistilisi kõikumisi, mis oleks kogu loo keerukamaks teinud," ütlen mina. "Ärge unustage, et siin on meil kirjas ainult kaks operatsiooni. Te võite ette kujutada, mis toimub, kui sõltuvuste ahel üheainsa detaili valmistamisel kulgeb läbi kümne või viieteistkümne tööoperatsiooni, millest igaühel on oma fluktuatsioonid. Ja mõnes meie tootes on koos sadu detaile."

Stacey on murelik. Ta küsib: "Aga kuidas me siis üldse saame juhtida seda, mis toimub?"

"See on miljardi-dollariline küsimus: kuidas hoida kontrolli all viitkümmend tuhandet — või kes teab, viitkümmend miljonit — muutujat, mis siin tehases toimivad?"

"Meil tuleks osta uus peaarvuti, et neid kõiki üldse jälgida," ütleb Ralph.

"Uus arvuti ei aita meid. Andmete omamine üksi ei anna meile rohkem kontrolli sündmuste üle."

"Aga kuidas oleks pikemate täitmistähtaegadega?" küsib Bob.

"Ja sa arvad tõesti, et pikemad tellimistähtajad oleksid kindlustanud, et me oleksime Hilton Smyth'i tehase tellimuse ära saatnud?" küsin ma omakorda temalt. "Kui kaua me juba teadsime sellest tellimusest enne eilset, Bob?"

Bob niheleb. "Kuule, ma ainult ütlen, et siis meil oleks väike varu, mis aitaks viivitustest üle saada."

Selle peale sekkub Stacey: "Pikemad tellimistähtajad suurendavad laoseisu, Bob. Ja see ei ole eesmärk."

"Olgu peale, ma tean seda," tõmbub Bob tagasi. "Ma ei vaidle teile vastu. Ainus põhjus, miks ma tähtaegu nimetasin, oli see, et ma püüan aru saada, mis me selle kõigega peale hakkame."

Kõigi pilgud pöörduvad minu poole.

Ma ütlen: "Üks on mulle selge. Meil tuleb muuta oma ettekujutust tootmisvõimsusest. Me ei saa mõõta tootmisressursi mahtu isoleeritult. Mingi ressursi tootlikkus sõltub tema asendist tehases. Ja see, kui me üritame seada tootmisvõimsust nõudlusega tasakaalu, et minimiseerida kulusid, keerab kõik nässu. Me ei tohiks seda mitte üritadagi."

"Aga see on just see, mida kõik teevad," ütleb Bob.

"Jah, nii nad teevad," noogutan mina. "Või väidavad, et teevad. Aga nagu mé nüüd näeme, on see üks lollimaid asju, mida teha."

"Aga kuidas siis teised tootjad ellu jäävad?" küsib Lou.

Ma vastan talle, et murran ka ise selle üle pead. Ma kahtlustan, et kui mingi tehas jõuab inseneride ja juhtkonna jõupingutuste läbi tasakaaluasendile piisavalt lähedale, viib sündmuste areng kriisi poole ja seeläbi väga kiiresti jälle tasakaalust välja, kas siis tööliste ümberpaigutamise või ületunnitöö või koondatud töötajate tagasivõtmise läbi. Vajadus ellu jääda kaalub valed tõekspidamised üles.

"Olgu peale, aga ikkagi: mida meil tuleks teha?" küsib Bob. "Me ei saa ühtki inimest juurde palgata ilma divisjoni nõusolekuta. Ja isegi ületunnitöö peale vaadatakse seal viltu."

"Võib-olla oleks õige aeg uuesti Jonah'le helistada?" paneb Stacey ette.

Ja mina noogutan selle peale: "Võib-olla sul on õigus."

Franil läheb pool tundi selleks, et teha kindlaks, kus maakera paigas Jonah parajasti viibib, veel tund aega möödub, enne kui Jonah saab tulla telefonile, et meiega rääkida. Niipea, kui ta on toru otsas, lasen ma teisel sekretäril seltskonna jälle oma kabinetti kokku kutsuda, nii et kõik võivad tema juttu läbi ruumiheli kuulda. Kuni teised kogunevad, räägin ma Jonah'le matkast Herbie'ga, mille

kestel ma sain aru, mis ta mulle oli rääkinud sõltuvatest sündmustest ja fluktuatsioonidest, ühtlasi kannan ette, mis me oleme teada saanud nende kahe nähtuse mõju kohta meie tehases.

"Üks asi, mis me oleme nüüdseks selgeks saanud," räägin ma Jonah'le, "on see, et me ei tohi käsitleda iga üksust eraldi ja üritada neid välja timmida. Me peame püüdma optimeerida kogu süsteemi tervikuna. Mõned ressursid peavad olema suurema mahuga kui teised. Need, mis on ahela lõpus, peavad olema suurema mahuga kui need, mis paiknevad ahela alguses — mõnikord märgatavalt mahukamad. Kas mul on õigus?"

"Kulda kukub su suust," ütleb Jonah heatujuliselt.

"Väga hea. Rõõm kuulda, et me teeme edusamme," ütlen mina. "Ainult et põhjus, miks ma helistan, on see, et meil oleks vaja teada, mis me nüüd ette võtame."

Jonah ütleb: "Järgmiseks, Alex, tuleb sul hakata oma tehases tegema vahet kahte erinevat tüüpi ressursside vahel. Üks neist on seda tüüpi, mida mina nimetan pudelikaelaks. Teine on siis lihtsalt mitte-pudelikael."

Ma annan kõigile sosinal märku, et on aeg hakata märkmeid tegema.

"Pudelikael," jätkab Jonah, "on mistahes ressurss, mille võimsus on võrdne või väiksem kui nõudlus tema järele. Ja mitte-pudelikael on iga ressurss, mille jõudlus on suurem kui nõudlus tema järele. Arusaadav?"

"Arusaadav," noogutan mina.

"Kui sa oled aru saanud, et sul on kahte liiki ressursse," ütleb Jonah, "siis hakkab sellest tulenema väga olulisi järeldusi."

"Aga Jonah, kustmaalt siis turunõudlus sisse tuleb?" küsib Stacey. "Peab ju olema mingi seos nõudluse ja mahu vahel?"

Jonah vastab: "Jah, aga nagu te juba teate, ei tohi *mahtu* tasakaalustada nõudlusega. Selle asemel tuleb turunõudlusega tasakaalustada *toodangu voogu* läbi tehase. See on tegelikult esimene üheksa reegli hulgast, mis väljendavad suhteid pudelikaelte ja mitte-pudelikaelte vahel ja ütlevad, kuidas tuleb tehast juhtida. Nii et ma kordan: tasakaalusta toodangu voolu, mitte võimsust."

Stacey on ikka veel segaduses: "Ma ei ole kindel, et ma õigesti aru sain. Kust need pudelikaelad ja mitte-pudelikaelad õieti võetakse?"

Jonah vastab: "Las mina küsin omakorda teilt: milline neist kahte tüüpi ressursist määrab tehase tegeliku võimsuse?"

"See peab olema pudelikael," vastab Stacey.

Mina kinnitan kaasa: "Nii see on. See on nagu see poiss läinud nädalavahetuse matkal — Herbie. Tema ressurss oli kõige väiksem ja tegelikult tema määras ära, kui kiiresti kogu salk võib liikuda."

"Nii et kuskohas tuleb teil tasakaalu taotleda?" küsib Jonah.

"Ahhaa, nüüd ma saan aru," noogutab Stacey. "Idee on selles, et voog läbi pudelikaela tuleb teha võrdseks turu nõudlusega."

"Põhimõtteliselt on sul õigus," ütleb Jonah. "Tegelikult peab voog olema õige veidi väiksem kui nõudlus."

"Miks nii?" pärib Lou.

"Sest kui te hoiaksite selle nõudlusega võrdse ja nõudlus väheneks, siis kannaksite te kahju," ütleb Jonah. "Aga see on peensus. Põhimõtteliselt rääkides peab pudelikaela voog olema nõudlusega võrdne."

Bob Donovan hakkab nüüd tegema mitmesuguseid häälitsusi, üritades vestlusse sekkuda.

"Vabandage mind, aga mina arvasin, et pudelikaelad on kahjulikud," ütleb Bob. "Neid tuleks võimalust mööda kõrvaldada, kas pole?"

"Ei, pudelikael ei pea tingimata olema halb — või hea," ütleb Jonah. "Nad on lihtsalt tegelikkus. Mida ma väidan, on see, et seal, kus nad eksisteerivad, tuleb neid kasutada selleks, et kontrollida toodangu voogu läbi süsteemi turu suunas."

See tundub mulle mõistetav küll, kui ma seda juttu kuulan, sest ma mäletan, kuidas Herbie kontrollis salga kiirust matkal.

"Nüüd ma pean jooksma," ütleb Jonah, "te saite mu kätte küll, aga see oli ainult kümneminutiline vaheaeg ühel esitlusel."

Ma sekkun: "Jonah, enne kui sa lähed—!"

"Jah?"

"Mis on meie järgmine samm?"

"Kõigepealt, kas sinu tehases on olemas pudelikaelu?"

"Ma ei tea," tunnistan mina.

"Siis see ongi sinu järgmine samm," ütleb Jonah. "Sa pead seda teada saama, sest sellest tuleneb tohutu vahe selles, kuidas sa oma ressursse pead kasutama."

"Kuidas me leiame üles pudelikaela?" küsib Stacey.

"See on väga lihtne, aga läheks mõni minut, et seda selgitada. Nii et proovige see ise välja mõelda," ütleb Jonah. "Seda on tõepoolest lihtne teha, kui enne selle üle natuke järele mõelda."

Ma ütlen: "Olgu peale, aga…"

"Head aega," ütleb Jonah. "Helista mulle, kui sa oled selgeks saanud, kas sul on olemas pudelikael."

Telefonist kostab klõpsatus ja selle järel tuleb summertoon.

"Noh… mis siis nüüd?" küsib Lou.

"Ma arvan, et meil tuleb üle vaadata kõik oma ressursid," ütlen mina, "ja võrrelda neid turu nõudlusega. Kui me leiame mõne, mille puhul turu nõudlus on suurem kui ressursi maht, siis on meil ka teada, et tegu on pudelikaelaga."

"Ja mis siis, kui me oleme ta üles leidnud?" küsib Stacey.

"Ma usun, et parim, mis me siis teha saame, on see, mida ma tegin ka skaudisalgaga," ütlen mina. "Me kohandame mahtu nii, et pudelikael asuks tootmisahela alguses."

"Minu küsimus," ütleb Lou, "on järgmine: mis juhtub, kui meie kõige väiksema mahuga ressurss on ikkagi suurema mahuga kui turu nõudlus eeldaks?"

"Siis on meil midagi selletaolist nagu ilma kaelata pudel," ütlen mina.

"Aga ikkagi jäävad piirid," ütleb Stacey. "Pudelil on ikkagi sein ümber. Ainult et suurem kui turu nõudlus."

"Ja kui nii ongi?" küsib Lou.

"Ma ei tea," kehitan ma õlgu. "Ma arvan, et kõige esmalt peame ikkagi välja selgitama, kas meil on olemas pudelikael."

"Niisiis tuleb meil Herbie üles otsida," ütleb Ralph. "Seal kusagil ta luusib…"

"Jah, ja hakkame rutem pihta, enne kui me üksteist surnuks räägime," ütleb Bob.

Mõni päev hiljem astun ma jälle konverentsiruumi, ja see on üleni täis pabereid. Suur laud on kaetud arvutiväljatrükkide ja dokumendikaustadega. Nurgas üles seatud arvutiterminaali kõrval ajab printer välja üha uusi ja uusi pabereid lisaks juba olemasolevatele. Paberikorvid ajavad üle. Nii ka tuhatoosid. Kõikjal vedeleb plastmassist kohvitopse, suhkru- ja kohvikoorepakendeid, salvrätte, šokolaadi- ja küpsisepabereid, kõiksugu prahti. Sellest paigast on saanud meie peakorter Herbie otsinguil. Me ei ole veel Herbie't üles leidnud. Ja me hakkame väsima.

Laua kaugemas otsas istub Ralph Nakamura. Tema ja tema andmetöötlejad ning nende hooldatav süsteemi andmebaas on otsingu juures vältimatult vajalikud.

Ralph ei ole kõige rõõmsama näoga, kui ma sisse astun. Ta silub oma peenikeste sõrmedega läbi hõrenema kippuvate mustade juuste.

"See ei ole nii, nagu peaks," ütleb ta Stacey'le ja Bobile.

"Ah! Suurepärane ajastamine," hüüatab Ralph mind nähes. "Kas tead, millega me just hakkama saime?"

"Leidsite Herbie?" küsin mina.

Ralph raputab pead: "Ei, me kulutasime just kaks tundi selle peale, et arvutada nõudlust masinate jaoks, mida ei olegi olemas."

"Kuidas nii?"

Ralph hakkab puterdama. Bob katkestab teda.

"Oota, pea kinni. Las ma selgitan," ütleb Bob. "Mis juhtus, on see, et nad sattusid mingile protsessikirjeldusele, kus nähakse endiselt ette mõnede vanade masinate rakendamine töötluse juures. Me ei kasuta neid enam—"

"Me mitte ainult ei kasuta neid enam, vaid me avastasime just, et me oleme nad juba aasta tagasi ka maha müünud," lisab Ralph.

"Igaüks seal osakonnas teab, et neid masinaid enam ei ole, nii et see ei ole kunagi tekitanud mingit probleemi," kehitab Bob õlgu.

Nii see läheb. Me püüame välja rehkendada nõudlust iga ressursi, iga seadme jaoks tehases. Jonah ütles, et pudelikaelaks võib olla ükskõik milline ressurss, mille maht on võrdne turu nõudlusega või sellest väiksem. Me otsustasime, et selleks, et üles leida, kas meil leidub sedalaadi ressursse, tuleb meil kõigepealt välja selgitada summaarne turunõudlus kõigi meie tehasest väljuvate toodete järele. Ja seejärel tuleb kindlaks teha, kui palju aega kulutavad kõik ressursid eraldi võetuna selle nõudluse rahuldamiseks. Kui tootmiseks kasutada oleva aja koguhulk mingi ressursi puhul (maha arvatud aeg, mis kulub seadmete hooldusele, lõunavaheajale, puhkepausidele, jne.) on vajamineva ajaga võrreldes väiksem või võrdne, siis ongi meil meie Herbie käes.

Turu poolt esitatava kogunõudluse hindamiseks on vaja kokku võtta andmed, mis meil juba niikuinii olemas on — meie tellimustekataloog ja prognoos edaspidi tellitavate toodete ja varuosade kohta. See on kogu tehase täielik tooteseeria, sealhulgas kõik see, mille me "müüme" firma teistele tehastele ja divisjonidele.

See on meil nüüdseks tehtud ja me oleme ametis sellega, et arvutada, kui palju töötunde kulutab selle juures iga üksik "töökeskus". Töökeskuse oleme me defineerinud kui mistahes samaliigiliste ressursside grupi. Kümme ühesuguse kvalifikatsiooniga keevitajat moodustavad töökeskuse. Samamoodi neli ühesugust masinat. Neli masinisti, kes neid masinaid seadistavad ja juhivad, moodustavad samuti töökeskuse, ja nii edasi. Jagades töökeskuselt nõutavate töötundide koguarvu tema ressursside/liikmete* arvuga, saame iga ressursi suhtelise koormuse, normi, mida võime kasutada võrdlemiseks.

Eile näiteks selgitasime me välja, et survevalumasinale esitatav nõudlus on umbes 260 tundi kuus kõigi survevaludetailide peale, mida neil kuu jooksul tuleb valmistada. Kasutada olev aeg nende masinate puhul on 280 tundi kuus ressursi kohta. See tähendab, et nende masinate puhul on meil veel lisamahtu varuks.

Ent mida rohkem me sellesse sukeldume, seda enam saab selgeks, et meie andmete täpsus jätab soovida. Me leiame materjalide saatelehti, mis ei klapi marsruudiga, marsruute, kus ei ole kirjas et-

tenähtud protseduuri — või õiget masinat, nagu me just äsja avastasime — ja nii edasi.

"Probleem on selles, et meil on kogu aeg selline tuli takus, et andmete uuendamine on tihtipeale tegemata jäänud," ütleb Stacey.

"Kurat võtaks, kui võtta arvesse kõiki neid muudatusi tehnoloogias, tööjõu ümberpaigutusi ja seda, et see kõik käib vahetpidamata, siis on nii või teisiti üsna raske kõige sellega sammu pidada," lisab Bob.

Ralph vangutab pead. "Et üle kontrollida ja uuendada kõiki selle tehase kohta käivaid andmeid, selleks võib kuluda kuid!"

"Või aastaid," pomiseb Bob.

Ma istun maha ja sulgen hetkeks silmad. Kui ma silmad jälle lahti teen, vaatavad kõik minu poole.

"Ilmselt ei ole meil selle jaoks aega," ütlen ma siis. "Meil on kõigest kümme nädalat selleks, et midagi ette võtta, enne kui Peach tehase kinni paneb. Ma tean, et me oleme õigel teel, aga me tammume ikka paigal. Me peame leppima tõsiasjaga, et meil ei ole kusagilt võtta täiuslikke andmeid, millele toetuda."

Ralph ütleb selle peale: "Siis pean ma teile meenutama vana andmetöötluse tõde: rämps sisse, rämps välja..."

"Pea kinni," ütlen mina. "Võib-olla me oleme ülearu metoodilised. Andmebaasis sorimine pole ainus võimalus vastuste leidmiseks. Kas me ei saaks välja pakkuda mõnd kiiremat moodust pudelikaela kindlakstegemiseks — või vähemalt kandidaatide väljaselgitamiseks? Kui meenutada seda poistesalga mudelit matkal, siis seal oli üsna ilmne, kes poistest on käimisel aeglasemad. Kas kellegi intuitsioon oskab öelda, kus meil tehases see Herbi võiks peidus olla?"

"Aga me isegi ei tea veel seni, kas ta meil siin üldse olemas on," ütleb Stacey.

Bob paneb käed puusa. Ta teeb suu lahti, nagu tahaks midagi öelda; lõpuks ta teebki seda.

"Kurat, ma olen siin tehases olnud kakskümmend aastat. Selle aja peale ma peaksin teadma, millest probleemid enamasti alguse saavad," ütleb ta. "Ma arvan, et suudan kokku panna nimekirja

neist kohtadest, kus meil võib võimsusest puudu jääda; vähemasti piirab see meie otsingute ala. Nii võiks natuke aega kokku hoida."

Stacey pöördub tema poole: "Tead, sa andsid mulle hea idee. Mis oleks, kui räägiksime ekspediitoritega? Nemad oskaksid meile arvatavasti öelda, millistest osadest meil kõige sagedamini puudu tuleb ja millisest osakonnast neil neid enamasti otsima tuleb minna."

"Mis see meile annab?" küsib Ralph.

"Need osad, millest kõige sagedamini puudus on, on tõenäoliselt osad, mis tulevad läbi pudelikaela," ütleb Stacey. "Ja osakond, kust ekspediitorid neid kõige sagedamini otsimas peavad käima, ongi tõenäoliselt see koht, kust me ka oma Herbie üles leiame."

Ma ajan ennast toolil sirgu. "Jah, selles on küll mõte sees."

Ma tõusen püsti ja hakkan edasi-tagasi kõndima.

"Ja nüüd ma räägin teile, mida *mina* just praegu välja mõtlesin," ütlen ma. "Seal matkarajal võis aeglasemaid poisse ära tunda vahede järgi rivis. Mida aeglasem poiss, seda pikem oli vahe tema ja eeskõndija vahel. Kui käsitleda seda analoogina, siis olid need vahed sama mis laoseis."

Bob, Ralph ja Stacey vahivad mulle otsa.

"Kas te ei näe?" küsin ma neilt. "Kui meil on kusagil Herbie, siis peab tema ees olema igavene suur hunnik lõpetamata toodangut."

"Jah, aga meil on terve tehas hiiglaslikke hunnikuid täis," ütleb Bob.

"Siis otsime üles kõige suurema," ütlen mina.

"Õige! See on teine kindel märk," ütleb Stacey.

Ma pöördun Ralphi poole: "Mis sina arvad?"

"Noh, kõlab sedamoodi, et seda tasuks proovida," sõnab Ralph. "Kui otsingute ring on juba kitsenenud kolme või nelja töökeskuseni, siis ei võta meil kaua aega, et võrrelda neid avastusi arhiiviandmetega, et asja üle kontrollida."

Bob vaatab Ralphi poole ja pilgutab silma: "Jah, me oleme kõik näinud, kui häid tulemusi see annab."

Aga Ralph ei võta seda tõgamisena. Ta on kohmetuses.

"Kuulge, ma saan teha tööd ainult sellega, mis mul on," ütleb ta. "Mida te minult ootate?"

"Olgu, oluline on see, et meil on uusi meetodeid, mida järele proovida," ütlen mina. "Ärme raiskame aega sellele, et hakkame süüd kehvade andmete kaela ajama. Hakkame tööle!"

Uutest ideedest indu juurde saades asume me asja kallale ja otsing ei kesta kaua. Õieti käib kõik nii kähku, et see, mis me avastame, tekitab minus tunde, nagu oleksime me vastu seina põrganud.

"See ta on. Tere, Herbie," ütleb Bob.

Meie ees seisab ATM-10.

"Oled sa kindel, et see on pudelikael?" küsin ma.

"Selle kohta leidub tõendeid," ütleb Bob ja osutab kõrval ootavatele lõpetamata toodangu virnadele — terve mägi graafikust maha jäänud detaile, nagu näitab Stacey ja Ralphi poolt kokku pandud aruanne, mille me tund aega tagasi koos üle vaatasime.

"Me rääkisime ka ekspediitoritega," lisab Bob. "Nad ütlevad, et me ootame alatasa sellel masinal valmistatavate detailide järel. Meistrid räägivad sedasama. Ja mees, kes seda riistapuud juhib, pidi endale kõrvaklapid ostma, et mitte sellest näägutamisest kurdiks jääda, mida ta iga päev kõigi käest kuulma peab."

"Aga see peaks olema üks meie kõige efektiivsemaid seadmeid," ütlen mina.

"Ta ongi," ütleb Bob. "See on kõige madalama omahinnaga, kõige kõrgema tootlikkusega masin nende detailide valmistamiseks, mis meil üldse on."

"Miks ta siis pudelikael on?"

"Sest see on ainus seda tüüpi masin, mis meil on," ütleb Bob.

"Jah, seda ma tean," ütlen mina ja jõllitan talle otsa, kuni ta täpsustab.

"Vaata, see masin siin on ainult kaks aastat vana. Enne kui me ta üles seadsime, kasutasime me sama töö jaoks teisi masinaid. Aga see masin teeb üksi ära sama töö, mida varem tegid kolm erinevat masinat."

Bob seletab mulle, kuidas nad varem töötlesid neid osi kolmel eri tüüpi masinal. Tüüpilisel juhul kulus detaili töötlemiseks esimesel masinal kaks minutit, teisel masinal kaheksa ja kolmandal neli minutit — kokku neliteist minutit ühe osa kohta. Aga uus ATM-10 teeb kõik kolm protseduuri ära kümne minutiga.

"Sa ütled, et me säästame neli minutit osa kohta. Kas see ei peaks tähendama, et me toodame tunni jooksul rohkem detaile kui varem? Millest siis tuleb, et meil siin nii palju lõpetamata toodangut on kuhjunud?"

"Vanaviisi tootes oli meil käigus rohkem masinaid," seletab Bob. "Meil oli kaks esimest tüüpi, viis teist tüüpi ja kolm kolmandat tüüpi masinat."

Ma noogutan, nüüd ma saan asjast aru. "Nii et te võisite toota rohkem osi, isegi kui selleks kulus rohkem aega. Miks me sel juhul üldse ostsime ATM-10?"

"Kõik vanad masinad vajasid omaette masinisti," ütleb Bob. "ATM-10 vajab ainult kahte meest seadistamiseks. Nagu ma ütlesin, on see meie jaoks kõige odavam viis sedasorti detailide valmistamiseks."

Ma kõnnin aeglaselt ringi ümber masina.

"See asi käib meil kolmes vahetuses, eks?" küsin ma Bobi käest.

"Nojah, me hakkasime sellega jälle pihta. Võttis aega, kuni me leidsime asendaja Tony'le, meie kolmanda vahetuse seadistajale, kes lahkus."

"Ah, jaa..." See kuradi Peach selle käki meile tookord kokku keeras... Ma küsin: "Bob, kui kaua võtab aega, et sellise masina jaoks uus mees välja õpetada?"

"Umbes kuus kuud," vastab Bob.

Ma raputan pead.

"See on üsna oluline osa kogu probleemist, Al. Me õpetame kellegi välja ja paari aasta pärast võib ta minna kuhugi mujale ja teenida kellegi teise juures mõne dollari rohkem," ütleb Bob. "Ja meie oma palkadega ei suuda ühtki tõeliselt head meest ligi meelitada."

"Aga miks me ei võiks sellel masinal töötavatele inimestele rohkem palka maksta?"

"Ametiühing..." laiutab Bob käsi. "Me saaksime kohe protesti ja ametiühing nõuaks kõigile seadistajatele palgakõrgendust."

Ma heidan sellele masinavärgile veel viimase pilgu.

"Olgu, niipalju siis sellest," pomisen ma.

Aga see ei ole veel kõik. Me jalutame kahekesi tehase teise otsa, kus Bob peab mulle teise sissejuhatava loengu.

"Saage tuttavaks! Herbie Number Kaks: kuumtöötluse osakond."

See siin näeb rohkem selle järele välja, mida ühest tööstuslikust Herbie'st ootaks. Must. Kuum. Näotu. Igav. Ja asendamatu.

Kuumtöötlus kujutab endast tegelikult ei midagi enamat kui kahte ahju... need on kaks tahmast, räpast teraskasti, mille sisemus on vooderdatud keraamiliste plaatidega. Gaasipõletite abil tõuseb temperatuur ahju sisemuses 900 kraadini.

Mõnesid detaile peab, pärast seda kui neid on treitud, freesitud, külmvaltsitud või mingil muul moel toatemperatuuril töödeldud, enne kui nendega saab midagi muud ette võtta, pikka aega kuumutama. Enamasti on asi selles, et metalli tuleb pehmendada, enne kui teda saab uuesti töödelda, sest töötlemine on muutnud ta väga jäigaks ja hapraks.

Niisiis laovad ahjutöölised need detailid ahju, korraga tosinast või vähemast alates ja mõnesajaga lõpetades, teevad siis ahjule tule alla ja kuumutavad detaile seal hea tükk aega — kuuest kuni kuueteistkümne tunnini. Seejärel teevad kuumutatud detailid läbi pika jahtumistsükli ahjust väljas. Kogu sellele protseduurile kulub päris palju aega.

"Mis siis siin probleemiks on — kas meil on vaja suuremaid ahje?" tahan ma teada.

Bob ütleb: "Noh... kuidas võtta. Suurema osa ajast on need ahjud pooltühjad."

"Kuidas nii?"

"Tundub, et asi on ekspediitorites," ütleb Bob. "Nad tormavad kohale ja sunnivad meid kuumutama viis sellist detaili ja tosin sellist, et nad saaksid mingi partii kokkupanekuks oma portsu kätte. Nii on meil alatasa viiskümmend detaili ootamas, kuni me selle peotäie kuumutamisega lõpule jõuame. Ma pean silmas, et see käib nagu juuksuri juures — võta number ja seisa järjekorras."

"Nii et me ei töötle tervet partiid korraga?"

"Noh, mõnikord siiski. Aga mõnikord on jälle nii, et kui me paneme ka terve partii ahju, ei jätku sellest ikkagi ahju täitmiseks."

"Partiid on liiga väikesed?"

"Või liiga suured, ja meil tuleb teist korda ahi üles soojendada, et kuumutada esimesest korrast üle jäänud detaile. Näib, nagu ei oleks kogus kunagi paras," kurdab Bob. "Tead, paar aastat tagasi tehti seetõttu isegi ettepanek lisada veel kolmas ahi."

"Mis sellest ettepanekust sai?"

"Divisjoni tasemel pandi sellele käsi ette. Nad ei olnud nõus madala efektiivsuse tõttu vahendeid eraldama. Meil kästi kasutada neid mahtusid, mis meil on. Alles pärast seda võib kõne alla tulla laiendamine. Lisaks löödi kõvasti lokku selle üle, kuidas me peame energiat kokku hoidma ja kuidas lisa-ahi kulutaks kaks korda rohkem kütust, ja nii edasi."

"Olgu. Aga kui me täidaksime ahju iga kord täielikult, kas meil siis jätkuks võimsust, et nõudlust rahuldada?" küsin mina.

Bob naerab.

"Ma ei tea. Me ei ole kunagi nii teinud."

Ühel hetkel oli mul turgatanud pähe idee teha tehases täpselt sedasama, mida ma tegin poistega matkal. Ma leidsin, et kõige parem oleks korraldada kõik ümber nii, et väikseima mahuga ressurss oleks alati marsruudi alguses. Kõik ülejäänud ressursid on reastatud mahu kasvamise järjekorras, et teha tasa statistilisi kõikumisi, mida sõltuvuse kaudu edasi antakse.

Juhtkonna koosolek algab kohe pärast seda, kui me Bobiga oma ringkäigult kontorisse tagasi jõuame, ja üsna ruttu saab selgeks, et minu suurejooneline plaan tasakaalustamata tehasest, mille eesotsas seisab Herbie, ei saa teostuda.

"Tootmise seisukohast ei saa me seda teha," ütleb Stacey.

"Pole mingit võimalust liigutada kasvõi ühteainsat Herbie't — rääkimata kahest — tootmisliini etteotsa," ütleb Bob. "Operatsioonide järjestus peab jääma selliseks, nagu ta on. Me ei saa selles osas midagi ette võtta."

"Olgu, ma juba taipasin," ütlen mina.

"Me oleme seotud terve seeria sõltuvate sündmustega," seletab Lou.

Kui ma neid kuulan, tekib mul vana tuttava tunne, nagu ikka siis, kui mingi suur pingutus ja töö prügikasti väärilisekс tunnistatakse. See on nagu pealt vaadata, kuidas autokumm tühjaks jookseb.

"Olgu," ütlen ma, "kui me ei saa kuidagimoodi muuta nende järjestust, siis võib-olla saame me suurendada nende mahtu? Me teeme nad mitte-pudelikaelteks."

Stacey küsib: "Aga kuidas oleks mahtude järk-järgulise suurendamisega eestotsast alates kuni lõpuni välja?"

"Me korraldame ümber... me vähendame tootmisvõimsusi tootmistsükli alguses, ja edasi tõstame samm-haaval," pakun ma kohe.

"Al, jutt ei ole ainult inimeste ümberpaigutamisest. Kuidas me saame tõsta mahtusid ilma sisseseadet lisamata?" küsib Bob. "Ja kui me räägime sisseseadest, siis siin on tegu hiigelsummadega. Veel üks ahi kuumtöötluseks ja võib-olla veel üks automaatpink... vennas, siin on jutt miljonitest."

"Kõigepealt," ütleb Lou, "ei ole meil raha. Kui loota, et me võime minna Peachi juurde ja küsida temalt *täiendavaid* mahtusid tehase jaoks, mis ei tooda kasumit, liiati firma jaoks ühel kõige kehvemal aastal... siis, vabandage väga, peaksime me olema peast segi."

19

Minu ema, lapsed ja mina sööme õhtust, kui ema minu taldrikut silmitsema jääb: "Kas sa oma herneid ei söögi, Alex?"

Ma krimpsutan nägu: "Ema, ma olen täiskasvanud inimene. Ma otsustan ise, kas ma söön herneid või mitte."

Ema on solvunud.

Ma ütlen: "Vabanda. Mul on täna kehv tuju."

"Mis lahti on, isa?" küsib Davey.

"Tead... see on keeruline lugu," püüan ma selgitusi vältida. "Lõpetame parem oma söögi. Ma pean hakkama mõne minuti pärast lennujaama sõitma."

"Kas sa lähed ära?" küsib Sharon.

"Ei, ma lähen lihtsalt kellelegi vastu," vastan mina.

"Kas emme?" küsib Sharon.

"Ei, mitte emme. Ma tahaksin, et see oleks emme."

"Alex, räägi lastele, mis sulle muret teeb," ütleb minu ema. "See puudutab neid ka."

Ma vaatan oma lapsi ja saan aru, et emal on õigus. Ma ütlen: "Me saime aru, et meil on tehases probleeme, millest me võib-olla ei saa jagu."

"Aga see mees, kellele sa helistasid?" pärib ema. "Kas sa temaga ei saa rääkida?"

"Sa mõtled Jonah't? Temale ma lähengi lennujaama vastu... Aga ma ei ole kindel, et isegi Jonah meid aidata suudab."

Dave on kuuldust šokeeritud. "Sa tahad öelda... kõik, mis me saime teada Herbie' kohta, et Herbie määrab kiiruse ja kõik muu — et see kõik ei olnud tõsi?"

"Muidugi on see tõsi, Dave," rahustan ma poega. "Probleem on selles, et me avastasime, et meil on tehases *kaks* Herbie't ja nad paiknevad just seal, kus seda kõige vähem vaja oleks. See on umbes nii, nagu me ei saaks poisse ümber rivistada ja Herbie'l oleks lisaks

veel kaksikvend ja nad on nüüd mõlemad kusagil rivi keskel. Nad takistavad kõiki. Me ei saa neid mujale tõsta. Meil on virnade viisi lõpetamata toodangut nende taga ootamas. Ma ei tea, mida teha."

Ema ütleb: "Noh, kui nad ei tee tööd, siis tuleb nad lahti lasta."

"Asi ei ole inimestes, asi on seadmetes," tuleb mul selgitada. "Me ei saa masinaid vallandada. Ja pealegi on see, mis nad teevad, meile vältimatult vajalik. Me ei saaks ilma nende kahe operatsioonita valmistada enamikku oma tooteid."

"Aga miks te ei pane neid kiiremini tööle?" küsib Sharon.

"Muidugi, isa," on Davey õhinal abiks. "Mäletad, mis juhtus matkal, kui sa võtsid Herbie'l seljakoti seljast? Võib-olla saaksid sa tehases ka midagi sarnast teha?"

"Jah, aga see ei ole nii lihtne," ütlen mina.

Ema lausub veendunult: "Alex, ma tean, et sa annad oma parima. Kui kõik nende kahe venivillemi järel ootama peavad, siis tuleb sul neid tagant torkida, et nad ei viidaks enam nii palju aega."

Ma noogutan: "Jah, hästi, aga nüüd ma pean jooksma. Ärge oodake mind. Näeme hommikul."

Väraval oodates saadan ma pilguga Jonah' lennuväljabussi, kui see terminaali poole sõidab. Ma helistasin talle pärast lõunat Bostonisse, just parajasti hetkel, kui ta asutas Los Angelese poole lendama. Ma ütlesin, et tahan teda tänada nõuannete eest, aga et olukord tehases näib sellegipoolest lootusetu.

"Alex, kust sa tead, et see on lootusetu?" küsis Jonah.

Ma siis seletasin talle: "Meil on kõigest kaks kuud aega, enne kui mu boss oma ettepanekutega juhatuse ette läheb. Kui meil oleks rohkem aega, siis võib-olla me suudaksime midagi ette võtta, aga kahe kuuga..."

"Kaks kuud on täiesti piisav selleks, et edusamme näidata," ütles Jonah selle peale. "Aga sul tuleb õppida, kuidas oma tehast piirajate kaudu juhtida."

"Jonah, me analüüsisime olukorda põhjalikult—"

Jonah ei lasknud mul rääkida: "Alex, on kaks juhust, mille puhul need ideed, mis ma sulle annan, ei tööta. Üks on see, kui puudub nõudlus toodete järgi, mida sinu tehas valmistab."

"Ei, meil on nõudlus olemas, ehkki kahanev, kuna meie hinnad kasvavad ja teenus halveneb," ütlesin mina. "Ent sellegipoolest on meil veel paras varu tellimusi."

"Ma ei saa sind aidata ka juhul, kui sa ei ole valmis midagi muutma. Kas sa oled otsustanud mitte midagi ette võtta ja lasta tehasel põhja minna?"

"Asi ei ole selles, et me tahaksime alla anda," ohkasin mina. "Me lihtsalt ei näe mingit võimalust."

"Olgu. Kas sa oled üritanud pudelikaelte koormust vähendada muude ressursside abil?"

"Koormust vähendada? Me ei saa. Need kaks on ainsad seda tüüpi ressursid tehases."

Jonah vaikis hetkeks ja lausus siis: "Olgu, veel üks küsimus: kas Bearingtonis on lennujaam?"

Nii juhtuski, et ta on ta täna õhtul siin ja astub just välja väravast number kaks. Jonah muutis oma lennu Los Angelesse nii, et teeb siin vahepeatuse. Ma lähen talle vastu ja surun tal kätt.

"Kuidas lend läks?" küsin ma.

"Kas sul on kunagi olnud juhust viibida sardiinikarbis?" küsib Jonah, ja lisab: "Aga ma ei tohiks kurta. Mul jäi siiski hing sisse."

"Noh, suur tänu tulemast," oskan ma öelda. "Ma olen sulle tänulik, et sa oma plaane muutsid, ehkki ma ei ole kindel, et sa meid aidata suudad."

"Alex, kui sul on pudelikael—"

"Kaks pudelikaela," meenutan mina.

"Kui sul on *kaks* pudelikaela, siis ei tähenda see veel sugugi seda, et sa ei võiks raha teenida," ei lase Jonah ennast häirida. "Tegelikult otse vastupidi. Enamusel tootmisettevõtetel ei ole pudelikaela. Neil on hiiglaslikud võimsuse ülejäägid. Aga peaks olema — üks iga detaili kohta, mida nad valmistavad."

Jonah näeb minu näost, et ma ei saa aru.

"Sa ei saa sellest praegu aru, aga varsti saad," ütleb ta. "Ja nüüd tahan ma, et sa annaksid oma tehase kohta niipalju taustinfot kui võimalik."

Kogu tee lennujaamast räägin ma vahetpidama meie kitsikusest. Kui me tehasesse jõuame, pargin ma Buicki kontori ette. Sees ootavad meid Bob, Lou, Stacey ja Ralph. Nad seisavad ringis valvelaua ümber. Vastuvõtt on südamlik, aga kui ma neid tuttavaks teen, siis ei jää mu eest varjule, et minu meeskond ootab huviga, et näha, kas see Jonah-nimeline sell — kes ei meenuta millegagi ühtki teist konsultanti, keda nad on näinud siit uksest sisse astumas — ka tõepoolest teab, mis ta teeb. Jonah seisab nende ees ja hakkab siis rääkides edasi-tagasi sammuma.

"Alex helistas mulle täna, kuna te olete aru saanud, et teil on raskusi pudelikaeltega, mille te oma tehases olete avastanud," ütleb Jonah. "Tegelikult on teil tegu mitme probleemiga. Aga kõige olulisemad asjad kõigepealt. Selle järgi, mida ma Alexi käest kuulsin, on teie kõige pakilisem ülesanne suurendada tulu ja rahakäivet. On mul õigus?"

"Sellest oleks tõepoolest palju abi," ütleb Lou. "Kuidas me seda teie meelest võiksime saavutada?"

"Teie pudelikaelad ei võimalda piisavat läbilaset, et rahuldada nõudlust ja teenida kasumit," ütleb Jonah. "Niisiis on ainult üks asi, mida meil tuleb teha. Tuleb leida täiendavaid võimsusi."

"Aga meil ei ole raha täiendavate võimsuste jaoks," ütleb Lou.

"Ega aega, et neid üles seada," lisab Bob.

"Ma ei pea silmas täiendavat võimsust läbi terve tehase ühest otsast teise," ütleb Jonah. "Tehase võimsuse tõstmiseks tuleb tõsta *ainult* pudelikaelte võimsust."

"Te mõtlete, tuleb nad teha mitte-pudelikaelteks?" küsib Stacey.

"Ei," raputab Jonah pead. "Otse vastupidi. Pudelikaelad jäävad pudelikaelteks. Mis meil tuleb teha, on leida pudelikaelte jaoks täiendavaid võimsusi, et nad vastaksid paremini nõudlusele."

"Kust me neid võimsusi leiame?" küsib Bob. "Te usute, et nad on siin lihtsalt kusagil olemas?"

"Tegelikult, jah," noogutab Jonah. "Kui teie olete samasugused, nagu on enamik tootmisettevõtteid, siis teil on võimsusi, mis on teie eest *varjul*, kuna teie mõtlemises leidub vigu. Ja ma panen ette, et kõigepealt me läheksime kõik koos tehasesse ja vaataksime järele, kuidas te neid kahte pudelikaela juhite."

"Miks mitte," olen ma nõus. "Lõppude lõpuks ei ole veel ükski külaline siit tehasest ilma ekskursioonita pääsenud."

Niisiis paneme me kõik kuuekesi ette kaitseprillid ja võtame kiivrid ning suundume tehasesse. Jonah ja mina oleme kõige ees, kui me läbi kahekordsete uste oranži valguse kätte astume. Teine vahetus on umbes poole peal ja tehases on natuke vaiksem kui vahetuse algul või lõpul. See on hea, sest nii kuuleme me paremini, mida me üksteisele räägime. Edasi kõndides annan ma Jonah'le selgitusi erinevate tootmisjärkude kohta. Ma panen tähele, kuidas Jonah mõõdab pilguga ümberringi kuhjuvaid lõpetamata toodangu virnu. Ma katsun kiiremini käia.

"See siin on meie ATM-10 automaatpink," osutan ma Jonah'le, kui oleme viimaks suure tööpingi ümber kõik seisma jäänud.

"Ja see on teie pudelikael, eks?" küsib Jonah.

"Üks nendest," noogutan ma.

"Kas te võite mulle öelda, miks ta praegu ei tööta?" küsib Jonah.

Tõepoolest, ATM-10 seisab hetkel tööta.

"Mnjah... hea küsimus. Bob, miks ATM ei tööta?"

Bob vaatab kella.

"Arvatavasti sellepärast, et seadistajad läksid kümne minuti eest vaheajale," ütleb ta. "Nad peaksid umbes kahekümne minuti pärast tagasi jõudma."

"Kollektiivlepingus ametiühinguga on punkt, mis näeb ette, et iga nelja tunni järel peab olema pooletunnine vaheaeg," selgitan ma Jonah'le.

Jonah küsib: "Aga miks nad peavad oma vaheaega praegu ja mitte sel ajal, kui masin töötab?"

Bob vastab: "Sest kell oli kaheksa ja—"

Jonah tõstab käe ja ütleb: "Pea kinni. Ükskõik millise mitte-pudelikaela masina puhul siin tehases — olgu peale. Sest lõppude

lõpuks teatud protsent mitte-pudelikaela aega peabki olema jõudeaeg. Nii et kelle asi see on, mis kell seal inimesed vaheaega peavad. See pole oluline. Aga pudelikaela puhul—? Siin on asi täpselt vastupidi."

Ta osutab ATM-10 poole ja ütleb: "Teil on selle masina puhul just ainult niipalju töötunde, ja mitte rohkem — palju seda on... 600–700 tundi?"

"Umbes 585 tundi kuus," ütleb Ralph.

"Ükskõik kui palju seda on, nõudlus on suurem," ütleb Jonah. "Kui te kaotate ühe tunni, või isegi pool tundi, on see teie jaoks igavesti kaotatud. Te ei saa seda ükskõik kus mujal süsteemi sees tasa teha. Kogu tehase toodang on selle võrra väiksem, mida pudelikael selle ajaga toodaks. Ja see tähendab, et tegu on koletult kalli lõunavaheajaga."

"Aga meil on ametiühing..." laiutab Bob käsi.

Jonah ütleb: "Siis tuleb teil nendega rääkida. Neil on oma huvid selles tehases. Nad ei ole lollid. Aga te peate neile asja selgitama."

Jah, mõtlen ma, seda on lihtsam öelda kui teha. Aga teisest küljest...

Jonah jalutab ümber ATM-10, aga ta mitte ainult ei vaata masinat. Ta uurib ka ülejäänud sisseseadet. Siis tuleb ta meie juurde tagasi.

"Te ütlesite mulle, et see on ainus sedasorti masin tehases," ütleb Jonah. "Aga see on üsna uus masin. Kus on vanad masinad, mille asemel see osteti? Kas need on teil veel alles?"

Bob viipab ebamääraselt: "Jah, mõned on veel alles küll. Mõnest saime ka lahti. Need olid kõik rohkem vanakraam."

"Kas teil on alles kasvõi üks kõigist masinatest, mida kasutati selleks, et teha seda tööd, mida see M-mis-ta-oligi masin teeb?" küsib Jonah.

Selle peale sekkub Lou: "Vabandage, aga kas te tõepoolest tahate öelda, et me peaksime selle vana sisseseade uuesti üles panema?"

"Kui see on veel kasutatav, siis jah, seda võiks soovitada küll," noogutab Jonah.

Lou pilgutab silmi.

"Noh, ma küll ei tea täpselt, kuidas see meie kulutuste profiilile mõjub, aga ma pean teile ütlema, et nende vanade masinate ekspluatatsioon läheb märksa kulukamaks..."

Jonah ütleb: "Selle juurde me veel jõuame. Kõigepealt tahan ma teada, kas need masinad on teil olemas."

Me kõik pöördume Bobi poole — kes muheleb.

"Kahju küll teile pettumust valmistada, aga me saime lahti kõigist ühte sorti masinatest, mida on vaja ATM-i asendamiseks."

"Miks me nii rumalasti tegime?" küsin mina.

Bob kehitab õlgu: "Meil oli vaja ruumi, et teha juurde uus riiul lõpetamata toodangu jaoks."

Ma ütlen: "Aa..."

"See tundus tollal hea mõte," ütleb Stacey.

Me suundume otse edasi kuumtöötluse osakonda ja peatume ahjude ees.

Esimene asi, mida Jonah teeb, on see, et ta läheb kuumutamist ootavate detailide virna juurde ja küsib: "Kas te olete kindlad, et kõik need osad vajavad kuumutamist?"

"Jah, täiesti," vastab Bob.

"Kas järgneva töötlemise puhul pole mingeid alternatiive, mis võiksid vähendada vajadust kuumutamise järele kasvõi osade detailide puhul?" ei lepi Jonah.

Me vaatame üksteisele otsa.

"Ma usun, et peab konsulteerima konstrueerimisosakonnaga," ütlen mina. Bob pööritab silmi.

"Mis viga?" küsin ma temalt.

"Ütleme nii, et meie sõbrad konstrueerimisosakonnas ei ole mitte päris nii vastutulelikud, kui me neilt ootaksime," venitab Bob. "Nad ei ole just liiga õnnelikud, kui küsimus on nõuete muutmises. Nende tavaline hoiak on: 'tuleb teha nii, sest meie ütleme, et tuleb teha nii'."

Ma ütlen Jonah'le: "Ma kardan, et selles jutus on tõetera sees. Isegi kui meil õnnestub neid selles asjas kaasa tõmmata, võib minna ilmatu aeg, enne kui nad selle heaks kiidavad."

Jonah ütleb: "Olgu. Siis küsin ma nii: kas lähikonnas leidub kedagi, kes võiks selle kuumutamise teie asemel teha võtta?"

"On küll," ütleb Stacey, "aga välise töö kasutamine tõstab toote omahinda."

Jonah näost on näha, et see peaga vastu müüri jooksmine hakkab teda tüütama. Ta osutab mägedena kõrguvatele pooltoodetevirnadele.

"Kui palju raha selles hunnikus seisab?" küsib ta.

Lou vastab: "Ma ei oska öelda... võib-olla kümme või viisteist tuhat dollarit osade näol."

"Ei, see ei ole tuhandeid dollareid, kui see siin on pudelikael," ütleb Jonah. "Mõelge veel. See on märksa suurem number."

Stacey ütleb: "Ma võin minna ja tuua andmeid juurde, kui soovite, aga maksumus ei ole palju suurem kui see, mida Lou nimetas. Kõige rohkem, ma julgen pakkuda, on siin materjali kaheksümne tuhande dollari eest—"

"Ei, ei," raputab Jonah pead. "Ma ei räägi materjali hinnast... Millises mahus toodangut te müüte tellijale maha kohe, kui osad selles virnas on lõpuni valmis tehtud?"

Me peame hetkeks omavahel nõu.

"Seda on raske öelda," venitab Bob.

"Me ei ole kindlad, et kogu selle virna võib arvestada koheseks läbimüügiks," ütleb Stacey.

"Kas tõesti? Te lasete oma pudelikaeltel töötada osade kallal, mis ei anna panust tulusse?" küsib Jonah.

"Noh... osa nendest läheb tagavaraosadeks või valmistoodangu lattu. Aja jooksul läheb kõik müügiks."

"*Aja jooksul*," kordab Jonah. "Ja samal ajal, kui suur on teie hilinenud tellimuste kogumaht?"

Ma selgitan talle, et mõnel juhul me toodame partiide kaupa, et tõsta efektiivsust.

"Ütle mulle veelkord, kuidas te sellega efektiivsust tõstate," palub Jonah malbelt.

Ma tunnen, kuidas ma meie varasemate vestluste meenudes näost punaseks lähen.

"Olgu, jätame selle," ütleb Jonah. "Võtame vaatluse alla ainult tulu. Ma küsin teisiti: kui palju on toodangut, mida te *ei* väljasta seetõttu, et teil ei ole osi, mis seisavad selles virnas?"

Seda on lihtsam hinnata, kuna me teame, kui suur on meie täitmata tellimuste maht. Ma ütlen Jonah'le, kui mitme miljoni eest meil on tellimusi täitmata ja kui suur osa sellest seisab täitmata pudelikaelte poolt valmistatavate detailide ootel.

"Ja kui te suudaksite valmis teha osad selles virnas, siis võiksite te need tooted kokku panna ja ära saata?" küsib Jonah.

"Kahtlemata," ütleb Bob.

"Ja mis on ühe toote hind?"

"Umbkaudu tuhat dollarit ühiku kohta keskmiselt," ütleb Lou. "Ehkki see kõigub, mõistagi."

"Siis ei ole meil jutt mitte kümnest ega viieteistkümnest ega isegi kahekümnest tuhandest dollarist," ütleb Jonah. "Sest kui palju meil siin virnas neid osi on?"

"Vast tuhat," pakub Stacey.

"Ja iga osa tähendab, et saab tellijale üle anda ühe toote?"

"Üldiselt küll," noogutab Stacey.

"Ja iga ära saadetud toode tähendab tuhandet dollarit," ütleb Jonah. "Tuhat ühikut korda tuhat dollarit teeb kokku kui palju raha?"

Meie pilgud pöörduvad üheskoos virna poole.

"Miljon dollarit," lausun ma aukartlikult.

"Kõigest ühelainsal tingimusel!" hüüab Jonah. "Teil tuleb need osad ahju toppida, sealt välja võtta ja valmistoodanguna tellijale saata, enne kui ta ootamisest tüdineb ja teise tootja juurde läheb!"

Ta vaatab meile ükshaaval otsa.

"Kas te võite endale lubada seda, et välistate ükskõik millise võimaluse," küsib ta siis, "liiati sellise, mida on nii lihtne ellu viia nagu üht muudatust juhtimispoliitikas?"

Kõik on vaiksed.

"Muide, ma võin teile kohe rääkida veelgi rohkem sellest, kuidas kulusid hinnata. Aga enne veel üks asi," ütleb Jonah. "Ma tahan teada, kus teil toimub pudelikaela-detailide kvaliteedi kontroll."

Ma selgitan talle, et põhiliselt toimub kontroll enne lõplikku kokkupanekut.

"Näidake mulle," ütleb Jonah.

Niisiis suundume me sinna, kus teostatakse kvaliteedikontrolli. Jonah pärib pudelikaela-osade kohta, mis praagiks tunnistatakse. Bob osutab alusetäiele tillukestele läikivatele terasdetailidele. Virna peal on roosa lipik, mis tunnistab, et need on kvaliteedikontrolli (meil tuntud kui KK) poolt tagasi lükatud. Bob tõstab üles ühe toote passi ja loeb seda.

"Ma ei oska päris kindlalt öelda, mis tal viga on, aga mingil põhjusel on ta defektseks tunnistatud," ütleb ta siis.

Jonah küsib: "Kas need osad tulid läbi pudelikaela?"

"Jah, tulid küll," noogutab Bob.

"Kas te saate aru, mida tähendab teie jaoks KK poolt praagiks tunnistamine?" küsib Jonah.

"See tähendab, et meil tuleb sadakond osa vanarauaks tunnistada," ütleb Bob.

"Ei, mõelge järele," raputab Jonah pead. "Need on *pudelikaela*-osad."

Mul hakkab koitma, kuhu ta sihib.

"Me kaotasime aega meie pudelikaelas," ütlen ma.

Jonah vehib käega minu poole.

"Täpselt nii!" hüüab ta. "Ja mida tähendab pudelikaelas kaotatud aeg? See tähendab, et te olete kaotanud tulus."

"Ega te ei taha ometi öelda, et me peaksime ignoreerima kvaliteeti?" küsib Bob.

"Üldsegi mitte. Ilma kvaliteetse tooteta te kaua raha ei teeks," ütleb Jonah. "Aga ma pakun välja, et teil tuleks kvaliteedikontrolli teostada teisiti."

Ma küsin: "Sa mõtled, et me peaksime panema oma KK pudelikaela ette?"

Jonah tõstab sõrme ja ütleb: "Väga õige. Tagage see, et pudelikaelas töödeldakse ainult kvaliteetseid detaile ja defektsed oleksid enne kõrvaldatud. Kui te saadate mingi osa vanarauaks enne pudelikaela, on see ainult kaotatud detail. Aga kui te tunnistate ta praagiks pärast pudelikaela, siis olete kaotanud aega, mida ei saa mitte millegagi tagasi teha."

"Aga mis siis, kui meil tekib kvaliteedikadu ka peale pudelikaela?" küsib Stacey.

"See on sama mõtte teine pool," ütleb Jonah. "Tehke nii, et pudelikaela-detailide kontroll on väga põhjalik, nii et need ei lähe praagiks ka hilisemal töötlemisel. Mõistate?"

Bob ütleb: "Ainult üks küsimus: kust me võtame inspektorid?"

"Miks te ei võiks paigutada ümber neidsamu, kes teil juba on?" küsib Jonah vastu.

"Selle üle võib mõelda," ruttan ma vastama.

"Hüva. Läheme nüüd tagasi kontorisse," ütleb Jonah.

Me pöördume tagasi kontorihoonesse ja koguneme konverentsiruumi.

"Ma tahan olla täiesti kindel, et te saate aru, mis tähendus on pudelikaeltel," ütleb Jonah. "Iga kord, kui pudelikael lõpetab mingi detaili töötlemise, on teil ühtlasi võimalus väljastada uus valmistoode. Ja mida see teile müügi koha pealt tähendab?"

"See teeb keskmiselt tuhat dollarit osa pealt," ütleb Lou.

"Ja te olete mures dollari või paari pärast, mis tuleks kulutada selleks, et muuta pudelikael efektiivsemaks?" küsib Jonah. "Kõigepealt öelge mulle, mis maksab näiteks ATM-pingi tund?"

Lou vuristab ette: "See on hästi teada. See läheb meile maksma 32.50 dollarit tunnis."

"Ja kuumutamine?"

"See on 21 dollarit tund," ütleb Lou.

"Mõlemad numbrid on valed," ütleb Jonah.

"Aga meie maksumuse-andmed—"

"Numbrid on valed mitte sellepärast, et te oleksite arvutamisel vea teinud, vaid sellepärast, et need kalkulatsioonid on tehtud sellise arvestusega, nagu eksisteeriksid need töökeskused omaette," ütleb Jonah. "Lubage ma selgitan: kui ma tegelesin veel füüsikaga, siis aeg-ajalt pöördusid minu poole inimesed matemaatikaprobleemidega, mida nad ei suutnud lahendada. Nad tahtsid, et ma kont-

rolliksin nende arvutusi. Aga ajapikku ma õppisin mitte raiskama aega numbrite kontrollimisele — sest numbrid olid enamasti õiged. Seevastu kui ma kontrollisin *eeldusi*, siis need olid enamasti valed."

Jonah otsib taskust sigari ja süütab selle tikuga.

"Sama on ka siin," ütleb ta, kui on tõmmanud esimese mahvi. "Te olete välja rehkendanud, kui palju lähevad maksma need kaks töökeskust, just nii nagu tavaline arvestusprotseduur ette näeb... *ilma* et oleksite arvestanud fakti, et mõlemad on pudelikaelad."

"Kuidas see mõjutab nende maksumust?" küsib Lou.

"Te olete näinud, et tehase tootmisvõimsus võrdub tema pudelikaelte läbilaskevõimega," ütleb Jonah. "Just nii palju, kui pudelikael suudab tunni aja jooksul toota, suudab toota ka tehas. Nii et... pudelikaelas kaotatud tund on kaotatud tund kogu süsteemi jaoks."

"Jah, me saame aru," noogutab Lou.

"Noh, ja kui palju läheb maksma, kui kogu tehas tund aega jõude seisab?" küsib Jonah.

"Ma ei oska öelda, aga see on tõepoolest üsna kulukas," venitab Lou.

"Öelge mulle sellist asja," pöördub Jonah tema poole. "Kui palju teil kulub tehase käigus hoidmiseks kuus?"

"Meie summaarsed tegevuskulud on ligikaudu 1.6 miljonit dollarit kuus."

"Ja võtame näiteks kasvõi ATM-masina," ütleb Jonah. "Kui mitu tundi te ütlesite, et tema tööaeg kuus on?"

"Umbes 585 tundi," ütleb Ralph.

"Pudelikaela tegelik hind on süsteemi kogukulud jagatud pudelikaela töötundide arvuga," ütleb Jonah. "Mis see teeb?"

Lou võtab taskust kalkulaatori ja toksib numbrid sisse.

"See teeb 2735 dollarit," ütleb Lou. "Aga oodake nüüd. Kas see peab olema õige?"

"Jah, see on õige," noogutab Jonah. "Kui teie pudelikaelad ei tee tööd, siis te ei ole kaotanud mitte 32 dollarit või 21 dollarit. Tegelik maksumus on kogu süsteemi ühe tunni maksumus. Ja see on *kaks tuhat seitsesada* dollarit."

Lou on hämmingus.

"See asetab asjad uude perspektiivi," möönab Stacey.

"Kahtlemata," ütleb Jonah. "Ja seda silmas pidades, kuidas tuleb meil optimeerida pudelikaela? On kaks peamist teemat, millele tuleb keskenduda..."

"Kõige esmalt tuleb kindlustada see, et pudelikaela-aega ei raisataks," ütleb ta. "Kuidas seda aega raisatakse? Üks võimalus on lõunavaheajal istuda käed rüpes. Teine on töödelda detaile, mis on juba eelnevalt defektsed — või mis muutuvad defektseks hooletu töötaja või viletsa tootmiskontrolli tõttu. Kolmas võimalus pudelikaela aega raisata on lasta tal teha tööd osade kallal, mida te ei vaja."

"Te mõtlete tagavaraosi?" küsib Bob.

"Ma pean silmas kõike, mille järele ei ole jooksvat nõudlust," ütleb Jonah. "Sest mis juhtub, kui te suurendate lõpetamata toodangu varusid, mida te kuude kaupa müüa ei suuda? Te ohverdate praeguse teenistuse tulevase teenistuse nimel; küsimus on vaid selles, kas firma rahakäive seda välja kannatab? Teie puhul absoluutselt mitte."

"Tal on õigus," tunnistab Lou.

"Siis tehke nii, et pudelikael töötab ainult selle heaks, mis tagab tulu täna... mitte üheksa kuu pärast," ütleb Jonah. "See on üks võimalus pudelikaela läbilaskevõimet tõsta. Teine tee pudelikaela mahtu tõsta on on see, kui te võtate osa talle langevast koormusest ja suunate selle mitte-pudelikaeltele."

Ma tõstan käe: "Jah, aga kuidas seda teha?"

"Sellepärast ma esitasingi neid küsimusi, kui me olime tehases," ütleb Jonah. "Kas kõik osad peavad tõepoolest kindlasti pudelikaela läbima? Kui mitte, siis tuleb need osad, mis seda ei pea, suunata mitte-pudelikaelte kaudu. Selle tulemusel saate juurde täiendava võimsuse pudelikaelas. Teine küsimus: kas teil on olemas veel teisi masinaid, millega saab sama tööd teha? Kui teil on need masinad olemas, või kui teil on teada sobiva sisseseade hankija, siis võite pudelikaela koormust vähendada ka sel moel. Ja jällegi vabaneb pudelikaelas täiendav tootmisvõimsus, mis võimaldab teil suurendada käivet."

Järgmisel hommikul tulen ma kööki hommikust sööma ja istun laua taha, kus mind ootab suur aurav kauss kaerahelbeputru, mille ema on valmistanud… mida ma olen vihanud juba väiksest saadik. Ma jõllitan putru (ja puder jõllitab mulle vastu), kui ema/vanaema küsib: "Kuidas eile õhtul läks?"

"Ma pean ütlema, et tegelikult oli sul ja lastel lõunalauas õigus."

"Kas tõesti?" küsib Dave.

"Meil tuleb sundida Herbie kiiremini käima," noogutan mina. "Ja eile õhtul Jonah näitas meile mõned moodused, kuidas seda teha. Nii et me õppisime päris palju juurde."

"Noh, see on ju hea uudis," ütleb minu ema.

Ta valab endale tassi kohvi ja istub laua äärde. Hetkeks on vaikne. Siis panen ma tähele, et ema ja lapsed vahetavad pilke.

"Kas midagi on valesti?" küsin ma neilt.

"Nende ema helistas eile õhtul, kui sa ära olid," ütleb minu ema.

Julie on lastele regulaarselt helistanud sellest ajast peale, kui ta ära läks. Aga mingil talle endale teada põhjusel ei ole ta ikka veel nõus teada andma, kus ta on. Ma olen kaalunud, kas mitte palgata eradetektiivi, et välja selgitada, kus ta ennast varjab.

"Sharon ütleb, et ta kuulis midagi, kui ta telefoniga rääkis," ütleb minu ema.

Ma vaatan Sharoni poole.

"Kas sa mäletad seda muusikat, mida vanaisa alati kuulab?" küsib Sharon.

"Sa mõtled, vanaisa Barnett?"

"Hm-mhh," ütleb Sharon, "sa tead küll seda muusikat, mis paneb magama, selle — mis asi see oligi?"

"Viiulitega," ütleb Dave.

"Õige, viiulitega," noogutab Sharon. "Noh, kui ema parajasti ei rääkinud, siis ma kuulsin eile õhtul telefonist seda muusikat."

"Ka mina kuulsin seda," ütleb Dave.

"Kas tõesti?" kergitan ma kulme. "See on väga huvitav. Tänan teid mõlemaid, et te nii tähelepanelikud olite. Võib-olla ma helistan täna veel ise vanaemale ja vanaisale."

Ma lõpetan oma kohvi ja tõusen püsti.

"Alex, sa ei ole oma putru puudutanudki," ütleb ema.

Ma kummardun ja suudlen teda põsele. "Anna andeks, aga ma jään kooli hiljaks."

Ma lehvitan lastele ja ruttan oma diplomaadikohvrit haarama.

"Noh, ma panen ta siis kappi, et sa saaksid ta homme hommikul ära süüa," ütleb minu ema.

20

Tehase poole sõites möödun ma motellist, kus Jonah eile peatus. Ma tean, et ta on ammu läinud — tema lennuk väljus kell 6:30. Ma pakkusin talle, et võtan ta hommikul peale ja viin lennujaama, aga (minu õnneks) Jonah keeldus ja ütles, et võtab takso.

Niipea kui ma konotrisse jõuan, käsin ma Franil juhtkonna koosoleku kokku kutsuda. Senikaua hakkan ma ise kirja panema nimekirja tegevustest, mida Jonah eile õhtul soovitas. Aga mulle meenub Julie ja mõte temast ei lähe mul peast. Ma panen kabinetiukse kinni ja istun laua taha. Ma otsin välja Julie vanemate numbri ja võtan toru.

Esimesel päeval pärast Julie lahkumist tema vanemad helistasid mulle ja küsisid, kas ma olen Julie kohta midagi kuulnud. Sealtpeale ei ole nad helistanud. Paar päeva tagasi proovisin ma nendega ühendust võtta, et kuulda, kas *nemad* teavad midagi Julie kohta. Ma helistasin pärast lõunat ja rääkisin Adaga, Julie emaga. Ja ka tookord temaga rääkides ei uskunud ma teda lõpuni.

Ka nüüd vastab Ada.

"Tere, siin Alex," lausun ma. "Ma tahaksin Juliega rääkida."

Ada on segaduses. "Mm, jah, noh… teda ei ole siin."

"On küll."

Ma kuulen, kuidas Ada ohkab.

"Ta *on* seal, eks ole," kordan ma.

Lõpuks Ada ütleb: "Ta ei taha sinuga rääkida."

"Kui kaua, Ada? Kui kaua ta on teie juures olnud? Kas te valetasite mulle isegi tookord pühapäeva õhtul, kui ma helistasin?"

"Ei, me ei valetanud sulle," on Ada kangekaelne. "Me ei teadnud, kus ta on. Ta oli mõned päevad oma sõbratari Jane'i juures."

"Olgu, aga kuidas oli siis, kui ma mõne päeva eest helistasin?"

"Julie palus mul sulle mitte öelda, kus ta on," ütleb Ada, "ja ma ei oleks tohtinud sulle ka praegu öelda. Ta tahab natuke aega omaette olla."

"Ada, ma pean temaga rääkima," palun ma.

"Ta ei võta telefoni," ütleb Ada.

"Kust sa tead, kui ei ole teda kutsunud?"

Teises otsas pannakse toru lauale. Sammud eemalduvad ja tulevad mõne aja pärast tagasi.

"Ta ütleb, et ta helistab sulle ise, kui on selleks valmis," ütleb Ada.

"Mida ta sellega mõtleb?"

"Kui sa ei oleks kõik need aastad temast mitte välja teinud, siis sa ei oleks sellises olukorras," ütleb Ada.

"Ada—"

"Head aega!" kostab torust.

Ada paneb toru ära. Ma proovin kohe tagasi helistada, aga keegi ei vasta. Mõne aja pärast sunnin ma oma mõtted töö juurde tagasi ja hakkan valmistuma kohtumiseks kolleegidega.

Koosolek algab kell kümme minu kabinetis.

"Ma tahaksin teada, mida te arvate sellest, mis te eile õhtul kuulsite," alustan ma. "Lou, millised on sinu tunded?"

Lou ütleb: "Mnjah… ma ei suutnud päriselt uskuda seda, mis ta rääkis pudelikaela tunni hinnast. Ma läksin eile õhtul koju ja mõtlesin järele, kas see võib nii olla. Ja tegelikult meil ei olnud õigus, kui me võtsime ette, et kaotsiläinud tund pudelikaelas maksab 2700 dollarit."

"Jah?"

"Ainult kaheksakümmend protsenti meie toodangust läheb läbi pudelikaelte," ütleb Lou, õngitsedes rinnataskust välja kokkumurtud paberilehe. "Nii et õigem tunni hind on kaheksakümmend protsenti meie tegevuskuludest, ja see teeb 2188 dollarit tunnis, mitte 2735."

"Aa…" ütlen mina. "Ma usun, et sul on õigus."

Siis Lou naeratab.

"Sellegipoolest," ütleb ta, "ma pean tunnistama, et see oli üsna õpetlik avastus kogu situatsiooni sellise nurga alt vaadata."

"Nõus," noogutan ma. "Mida arvavad teised?"

Ma käin järjest läbi kõik laua ümber istujad ja me oleme kõik üsna ühisel arvamusel. Ent isegi neil asjaoludel näib Bob kõhklevat mõnede soovituste elluviimise suhtes, mida Jonah ette pani. Ja Ralph ei ole päris kindel, milline võiks olla selles kõiges tema osa. Aga Stacey on valmis Jonah't kaitsma.

Ta resümeerib: "Ma arvan, et asjal on piisavalt mõtet, et riskeerida muudatustega."

"Ehkki mulle teevad muret kõik asjad, mis tegevuskulusid tõstavad," ütleb Lou, "nõustun ma Stacey arvamusega. Nagu Jonah ütles: võib-olla me riskime rohkem, kui jääme tegutsema vanaviisi..."

Bob tõstab oma lihava käe, valmistudes kommentaariks.

"Olgu, aga osa sellest, mis Jonah rääkis, on kergem ja kiiremini teostatav kui ülejäänu," ütleb ta. "Miks me ei võiks lihtsamate asjadega kohe algust teha ja järele vaadata, millist efekti see meile annab, seni kui me valmistame ette ülejäänud asju?"

"See kõlab mõistlikult," noogutan ma nõustudes. "Mida sa kõigepealt ette võtaksid?"

"Ma arvan, et kõige esmalt võiks KK inspektsiooni ümber paigutada nii, et nad kontrolliksid detaile enne pudelikaela," ütleb Bob. "Teiste KK meetmetega läheb veidi rohkem aega, aga me võime kohe panna inspektori kontrollima pudelikaela minevaid osi — kasvõi tänase päeva jooksul, kui soovite."

"Hüva. Mis sa arvad lõunavaheaja reeglitest?"

"Meil võib tulla ametiühinguga ütlemist," on Bob kõhklev.

Ma raputan pead. "Ma arvan, et nad jäävad nõusse. Pane asi täpsemalt paika ja ma räägin O'Donnelliga."

Bob teeb oma märkmikku ülestähenduse. Ma tõusen püsti ja kõnnin edasi-tagasi ümber laua, et rõhutada selle tähtsust, mis ma öelda kavatsen.

"Üks nendest küsimusest, mille Jonah eile õhtul esitas, jõudis mulle igatahes pärale," ütlen ma siis. "Miks me laseme pudelikaeltel töötada lõpetamata toodangu kallal, mis ei suurenda müügikäivet?"

Bob vaatab Stacey poole ja Stacey omakorda tema otsa.

"See on hea küsimus," ütleb Stacey.

Bob ütleb: "Me võtsime vastu otsuse—"

"Ma tean seda otsust," segan ma vahele. "Kasvatada laoseisu, et säilitada efektiivsust..." Aga meie probleem ei ole efektiivsus. Meie probleem on terve kuhi täitmata tellimusi. Ja see on väga hästi nähtav nii meie tellijatele kui divisjoni juhtkonnale. Me peame vältimatult midagi ette võtma, et paraneks tellimuste õigeks tähtajaks täitmine, ja Jonah näitas meile kätte, mis selleks teha tuleb.

"Me oleme ka varem aeg-ajalt seda katsetanud," ütleb Stacey.

"Jah, aga seekord on võtmeküsimus selles, et meil tuleb tagada see, et pudelikaelad töötleksid detaile hilinenud tellimuste jaoks samade prioriteetide alusel."

"See on terve lähenemine asjale, Al," noogutab Bob. "Aga kuidas seda teha?"

"Me peame tegema kindlaks, milline osa pudelikaelte poole suunduvast lõpetamata toodangust on vajalik hilinenud tellimuste lõpetamiseks ja milline osa maandub lihtsalt laoriiulil. Ja selleks on meil vaja teha järgmist," ütlen ma. "Ralph, ole hea ja tee nimekiri kõigist tähtaja ületanud tellimustest. Reasta nad sellises järjekorras, et kõige rohkem hilinenud oleksid kõige ees ja vähem hilinenud tagapool. Millal sa sellise nimekirja meile saaksid anda?"

"Noh, iseenesest ei võta selline asi kaua," ütleb Bob. "Probleem on selles, et meil on vaja kuuaruanded ära teha."

Ma raputan pead. "Mitte miski ei ole meile hetkel tähtsam kui suurendada meie pudelikaelte tootlikkust. Meil on seda nimekirja vaja nii kiiresti kui võimalik, sest niipea kui ta meil käes on, tuleb sul koos Stacey ja tema inimestega tööle hakata ja välja selgitada, millised osad vajavad veel töötlemist kummaski pudelikaelas, et neid tellimusi saaks ära lõpetada."

Ma pöördun Stacey poole.

"Kui sul on selge, millistest osadest on veel puudus, siis võta ühendust Bobiga ja sättige pudelikaelte töögraafik nii, et töödel-

daks järjekorras kõigepealt kõige enam hilinenud tellimustele vajalikke detaile, siis järgmisi ja nii edasi."

"Mida teha nende detailidega, mis ei lähe läbi kummagi pudelikaela?" küsib Bob.

"Hetkel ma nende pärast ei muretse," ütlen ma talle. "Tegutseme eeldusel, et kõik see, mis ei vaja töötlemist pudelikaelas, on kas juba ootamas koosteliinil või jõuab sinna selleks ajaks, kui pudelikaelaosad saabuvad."

Bob noogutab.

"Kas kõigil on asi selge?" küsin ma. "Mitte miski ei ole praegu tähtsam kui see, mis ma rääkisin. Meil ei ole aega, et hoog maha võtta ja hakata peakorteriga asju läbi arutama, kus kõigil läheb kuus kuud, et asja üle järele mõelda. Me teame, mis meil teha tuleb, niisiis hakkame pihta."

Samal õhtul olen ma jälle autoga tuttaval maanteel. Päikeseloojangu eelses valguses silmitsen ma äärelinna majade katuseid kahelpool teed. Ma möödun sildist, mis teatab, et Forest Grove'i teeotsani jääb kaks miili. Julie vanemad elavad Forest Grove'is. Sinna ma keerangi.

Ei Barnettid ega Julie ei tea, et ma olen tulemas. Ma käskisin oma emal lastele mitte öelda. Lihtsalt istusin pärast tööd autosse ja võtsin suuna sinnapoole. Mul on kõrini sellest peitusemängust, mida Julie minuga mängib.

Ma pööran neljarealiselt maanteelt tasasele mustkattega teele, mis keerutab läbi vaikse aedlinna. See on kena ümbruskond. Majad on kallid, muruplatsid majade ees ühegi erandita väga hästi hooldatud. Tänavaid ääristavad just-just lehte puhkemas puud... Õhtupäikese kullas säravad erkrohelised lehevõrad.

Ma silmitsen tänavast veidi eemal asuvat maja. See on kahekorruseline valgeks värvitud koloniaalstiilis telliskivimaja. Majal on luugid. Luugid on alumiiniumist ja neil ei ole hingesid; neil ei ole otstarvet, aga selle eest on traditsioon. Siin on Julie üles kasvanud.

Ma pargin Buicki kõnnitee äärde maja ette. Ma vaatan sissesõiduteele ja seal garaaži ees seisab tõepoolest Julie Accord.

Uks avaneb, enne kui ma trepile jõuan. Ada Barnett seisab välimise võreukse taga. Ma näen, kuidas ta käe sirutab ja võreukse lukku keerab, kui ma lähemale jõuan.

"Tere," ütlen ma talle.

"Ma ütlesin sulle, et ta ei taha sinuga rääkida," ütleb Ada.

"Kas sa ei ütleks talle, palun, et ma tulin?" ütlen mina, püüdes olla rahulik. "Ta *on* minu naine."

"Kui sa tahad Juliega rääkida, siis võid seda teha tema advokaadi kaudu," ütleb Ada.

Ja hakkab ust kinni panema.

"Ada, ma ei lähe siit enne ära, kui ma olen sinu tütrega rääkinud."

"Kui sa ei lähe ära, siis ma kutsun politsei ja lasen su meie territooriumilt minema viia," ütleb Ada Barnett.

"Siis ma istun autos," ütlen mina. "Tänav ei kuulu teile."

Uks pannakse kinni. Ma kõnnin üle muru ja majaesise tee ja istun Buicki. Seal ma siis istun ja vahin maja poole. Iga natukese aja tagant võib näha, kuidas kardinad Barnettide maja akende ees liigub. Umbes neljakümne viie minuti pärast on päike loojunud ja ma kaalutlen juba tõsiselt, kui kaua ma veel siin istun, kui majauks avaneb uuesti.

Julie astub trepile. Ta kannab teksaseid ja jooksukingi ja sviitrit. Sedalaadi riietus teeb ta nooreks. Ta näeb välja nagu teismeline, kes läheb kohtama sõpra, keda tema vanemad heaks ei kiida. Julie tuleb üle muruplatsi ja ma ronin autost välja. Umbes kolme meetri kaugusel jääb Julie seisma, nagu kardaks, et ma võin temast kinni haarata, teda autosse tirida ja kuhugi kõrbesse oma telki vedada, või midagi taolist. Me vaatame teineteist. Ma libistan käed taskusse.

"Noh... kuidas sul siis läheb?" ütlen ma alustuseks.

"Kui tahad tõtt teada," ütleb Julie, "siis kehvasti. Ja sinul?"

"Ma olen sinu pärast mures."

Julie vaatab kõrvale. Ma patsutan käega vastu Buicki katust.

"Lähme teeme ühe sõidu," panen ma ette.

"Ei, ma ei saa," ütleb Julie.

"Aga kuidas oleks väikese jalutuskäiguga?" ei jäta ma lootust.

"Alex, ole hea, ütle mulle lihtsalt niisama, mida sa tahad?" ütleb Julie.

"Ma tahan teada, miks sa seda teed!"

"Sest ma ei tea, kas ma tahan enam sinuga abielus olla," ütleb Julie. "Kas see pole niigi selge?"

"Olgu, kas me ei võiks siis sellest rääkida?"

Julie ei vasta.

"Kuule nüüd," käin ma peale. "Lähme teeme ühe jalutuskäigu — kasvõi ringi ümber kvartali. Kui sa ei taha just naabritele veelgi rohkem kõneainet pakkuda."

Julie vaatab maju ümberringi ja taipab, et me pakume tõepoolest huviäratavat vaatepilti. Kobamisi teeb ta sammu minu poole. Ma sirutan käe välja. Julie ei puuduta mu kätt, aga me pöörame koos kõnniteele ja hakkame kõrvuti astuma. Ma lehvitan Barnettide maja poole ja märkan kardina liikumist. Me kõnnime Juliega laskuvas hämaruses sadakond meetrit, ilma et kumbki lausuks ühtki sõna. Lõpuks katkestan ma vaikuse.

"Kuule, ma olen mures selle pärast, mis eelmisel nädalavahetusel juhtus," ütlen ma. "Aga mida muud ma sain teha? Davey ootas minult—"

"See ei olnud sellepärast, et sa Davey'ga matkama läksid," ütleb Julie. "See oli lihtsalt viimane piisk. Äkki ma lihtsalt ei suutnud seda enam kauem taluda. Ma pidin ära tulema."

"Julie, miks sa vähemasti ei andnud mulle teada, kus sa oled?"

"Tead sa mis," ütleb Julie. "Ma läksin sinu juurest ära sellepärast, et saaksin üksi olla."

Ma küsin kõheldes: "Nii et... sa tahad lahutust?"

"Ma ei tea veel," vastab Julie kõlatult.

"Ja millal sa siis tead?"

"Al, see on olnud minu jaoks väga segane aeg," ütleb Julie. "Ma ei tea, mida ma pean tegema. Ma ei suuda midagi otsustada. Ema räägib mulle ühte juttu. Sõbrad räägivad teist. Igaüks peale minu enda teab, mis ma peaksin tegema."

"Sa läksid ära selleks, et üksi olla ja teha otsus, mis puudutab meid mõlemaid ja meie lapsi. Ja sa kuulad kõiki teisi peale kolme

inimese, kelle elu sa sellega nässu keerad, kui tagasi ei tule..." ütlen ma kibedusega.

"Ma pean selles ise selgusele jõudma, ilma surveta teie kolme poolt," kaitseb Julie end.

"Mina panen sulle ainult ette, et me arutaksime seda, mis sind häirib."

Julie ohkab lootusetult ja ütleb: "Al, me oleme sellest juba miljon korda rääkinud!"

"Olgu, ütle mulle ainult ühte asja: on sul kellegagi vahekord?"

Julie jääb seisma. Me oleme jõudnud nurga peale.

"Ma arvan, et ma olen sinuga juba piisavalt kaugele tulnud," ütleb Julie külmalt.

Ma seisan seal veel hetke, kui ta ümber pöörab ja vanemate maja poole tagasi sammuma hakkab. Ma ruttan talle järele.

Ma küsin: "Noh, kuidas siis on? On või ei ole?"

"Muidugi ei ole mul kellegagi mingit vahekorda!" paiskab Julie mulle näkku. "Kas sa arvad, et ma elaksin oma vahemate juures, kui mul oleks kellegagi vahekord?"

Mees, kes oma koera jalutades meile vastu tuleb, jääb meid vahtima. Julie ja mina ruttame temast mööda jäigas vaikuses.

Ma sosistan Julie'le: "Ma pidin lihtsalt seda teadma... ongi kõik."

"Kui sa arvad, et ma jätan oma lapsed maha selleks, et mingi võõraga tiiba ripsutada, siis ei ole sul üldse mingit arusaamist sellest, kes ma olen!" ütleb Julie.

Mul on tunne, nagu oleksin kõrvakiilu saanud.

"Julie, anna andeks," pomisen ma segaduses. "Mõnikord juhtub nii, ja ma lihtsalt pidin teadma, mis toimub."

Julie aeglustab sammu. Ma panen talle käe õlale. Julie lükkab mu käe maha.

"Al, ma olen kaua aega õnnetu olnud," ütleb ta siis. "Ja ma ütlen sulle ühte asja: ma tunnen ennast sellepärast süüdi. See on just nii, nagu mul ei oleks õigust õnnetu olla... Ainult ma tean, et ma olen."

Ärritusega märkan ma, et me oleme juba Julie vanemate maja juures tagasi. Jalutuskäik oli liiga lühike. Ada seisab täies nähtavu-

ses aknal. Julie ja mina jääme seisma. Ma nõjatun Buicki tagumisele põrkerauale.

"Miks sa ei võiks oma asju kokku panna ja koos minuga koju tulla?" panen ma ette, aga Julie raputab pead veel enne, kui ma olen lõpetanud.

"Ei, seda ei ole ma valmis tegema," ütleb ta.

"Olgu," ütlen mina. "Valik on järgmine: sa jääd siia ja me lahutame. Või me jääme kokku ja üritame sellest abielust asja saada... Mida kauemaks sa ära jääd, seda kaugemale me teineteisest kandume, ja seda enam lahutuse poole. Ja kui me lahutame, siis sa tead, mis juhtub. Me oleme seda oma sõprade juures piisavalt palju näinud. Kas sa tõepoolest tahad seda? Jäta ometi — tule koju! Ma luban, et me võime paremini hakkama saada."

Julie raputab pead. "Ma ei saa, Al. Ma olen juba liiga palju lubadusi kuulnud."

Ma küsin kibedusega: "Sa siis tahad lahutust?"

Julie pahvatab: "Ma ütlesin sulle, ma ei tea!"

"Olgu," ütlen ma lõpuks. "Ma ei saa seda sulle selgeks teha. Võib-olla sa pead ise otsustama. Ma saan sulle ainult öelda, et mina tahan, et sa tagasi tuleksid. Ma olen kindel, et ka lapsed tahavad sedasama. Helista mulle, kui sul on selge, mida *sina* tahad."

"Just seda ma plaanitsesingi teha, Al."

Ma istun Buicki ja käivitan mootori. Ma keeran klaasi alla ja vaatan auto kõrval teel seisvat Julie't.

"Kas sa tead, et ma juhtumisi armastan sind," ütlen ma siis.

See sulatab ta lõpuks üles. Ta tuleb auto juurde ja kummardub alla. Ma sirutan end aknast välja ja võtan korraks tema käe. Julie suudleb mind. Siis ajab ta ennast sõnatult sirgu ja kõnnib minema; poolel teel üle muruplatsi hakkab ta jooksma. Ma saadan teda pilguga, kuni ta kaob ukse taha. Siis raputan ma pead ja käivitan mootori.

21

Ma jõuan koju kella kümneks. Ma olen rõhutud, aga ma olen kodus. Külmkapis tuulates üritan ma leida midagi õhtusöögiks, aga pean leppima külma spagetiga ja herneste ülejäägiga. Loputades seda kõike alla samuti üle jäänud vodkapäraga, õhtustan ma üksi ja mahajäetuna.

Süües püüan ma selgusele jõuda, mida ma peale hakkan, kui Julie ei tulegi tagasi. Kui mul pole naist, kas ma hakkan siis jälle daamidega kohtamas käima? Kus ma nendega kokku saan? Ma näen ennast äkki vaimusilmas seismas Bearingtoni Holiday Inni baaris, võõraste naistega juttu tegemas, püüdes seksikana kõlada: "Mis tähtkujus sa sündinud oled?"

Kas minu saatus on selline? Jumal hoidku. Ja kas sedalaadi jutul peaks ka mõju olema? On tal seda kunagi olnud—?

Peab ometi leiduma *keegi*, kellega ma võiksin välja minna.

Mõnda aega istun ma ja mõtlen kõigile saadaolevatele naistele, keda tean. Kes tuleks koos minuga? Kellega ma tahaksin välja minna? Nimekirja ammendamiseks ei kulu kaua aega. Siis tuleb mulle ometi pähe üks naine. Ma tõusen toolilt, lähen telefoni juurde ja vahin seda umbes viis minutit.

Kas maksab?

Närviliselt valin ma numbri. Ma panen toru käest, enne kui telefon kutsub. Ma vahin veel natuke aega telefoniga tõtt. Olgu, mida kuradit! Kõige hullem, mis ta saab teha, on öelda 'ei', eks ole? Ma valin numbri uuesti. Telefon heliseb oma kümme korda, enne kui toru võetakse.

"Halloo." See on tema isa.

"Kas ma võiksin Julie't paluda."

Paus. "Üks hetk."

Hetked mööduvad.

"Halloo?" kostab Julie hääl.

"Tere, see olen mina."

"Al?"

"Jah. Kuule, ma tean, et on hilja, aga ma tahtsin sinult midagi küsida."

"Kui see puudutab lahutuse saamist või kojutulekut—"

"Ei, ei, ei," tõttan ma Julie't vaigistama. "Ma mõtlesin lihtsalt, et seni kuni sa otsusele jõuad, poleks ju selles midagi halba, kui me vahetevahel kokku saaksime?"

Julie vakatab: "Noh... ma arvan, et võiks ju küll."

"Hüva. Mida sa teed laupäeva õhtul?" küsin mina.

Hetke kestab vaikus ja ma tajun, kuidas Julie näole valgub naeratus.

"Kas sa kutsud mind kohtama?" küsib ta lõbustatult.

"Jah, just nii."

Pikk paus.

Ma ei pea vastu: "Kas tuled minuga koos välja?"

"Jah, hea meelega," vastab Julie viimaks.

"Suurepärane. Kas sobib, kui ma tulen sulle poole kaheksa ajal järele?"

"Ootan sind," ütleb Julie.

Järgmisel hommikul on konverentsiruumis meiega koos kahe pudelikaela meistrid. "Meie", need oleme Stacey, Bob, Ralph ja mina. Kuumtöötluse ahjude eest vastutab Ted Spencer. See on vanem mees, kelle juuksed meenutavad terasharja ja kelle keha näeb samuti välja, nagu oleks terasest. Lisaks temale on meiega veel Mario DeMonte, ATM-10 keskuse meister. Mario on sama vana kui Ted, aga tüsedam.

Stacey ja Ralph on magamatusest punaste silmadega. Enne kui me maha istume, annavad nad mulle ülevaate tööst, mis tänase koosoleku ettevalmistamiseks on tehtud.

Hilinenud tellimuste nimekirja koostamine oli lihtne. Arvuti pani tähtaja ületanud tööd kirja ja reastas nad hilinemise suuruse järgi. See ei olnud mingi probleem ja ei võtnud tundigi. Aga siis tuli neil kokku otsida kõigi nende tellimuste jaoks vajalike materjalide

arved ja välja selgitada, millised osad vajavad töötlemist pudelikaeltes. Veel tuli välja selgitada, kas laos on olemas nende osade valmistamiseks vajalikud materjalid ja pooltooted. Selleks kulus peaaegu terve öö.

Stacey ütles mulle, et täna hommikul oli esimene kord, kui ta tõepoolest tundis heameelt selle üle, et on olemas selline asi nagu arvuti.

Meil kõigil on käes koopiad Ralphi poolt koostatud nimekirjast. Väljatrükil on kirjas kokku kuuskümmend seitse kirjet, see on kogu meie hilinenud tellimuste nimekiri. Nad on reastatud nii, et kõige ees on kõige rohkem tähtaja ületanud töö, ja tagapool järjest vähem hilinenud tellimused. Nimekirjas kõige ees on kõige raskem juhus, tellimus, mis on juba viiskümmend kaheksa päeva ületanud turundusosakonna poolt lubatud väljastamistähtaja. Parim juhus on üks päev hilinemist; selliseid tellimusi on kolm.

"Me kontrollisime seda asja natuke," ütleb Ralph. "Ja umbes üheksakümmend protsenti praegustest hilinenud tellimustest on sellised, mis vajavad kas ühest või mõlemast pudelikaelast läbi käivaid osi. Nendest omakorda umbes kaheksakümmend viis protsenti peavad montaažiliinil nende osade järel ootama, enne kui neid saab kokku panna ja ära saata."

"Niisiis on selge, et need osad saavad kõige esmase prioriteedi," seletan ma kahele meistrile.

"Me vaatasime edasi," jätkab Ralph, "ja koostasime nimekirja nii kuumutamisahjude kui ATM-10 jaoks osadest, mida kumbki töötlema peab ja millises järjekorras — jällegi samas järjekorras, kõige enam hilinenutest alates kuni kõige hilisemateni välja. Umbes nädala pärast saame me nimekirja kokku panna juba arvuti abil ja öine üleval istumine jääb ära."

"Fantastiline, Ralph! Ma leian, et te olete Stacey'ga mõlemad teinud suurepärast tööd!" Siis pöördun ma Tedi ja Mario poole. "Ja nüüd, härrased, kõik mis teilt oodatakse, on panna oma eestöölised alustama nimekirja algusest ja jõudma sellega lõppu välja."

"Kõlab sedamoodi, et see ei tohiks liiga keeruline olla," ütleb Ted. "Ma arvan, et me saame sellega hakkama."

"Teate, võib-olla me peame võtma kätte ja mõne asja järele väheke ringi vaatama," ütleb Mario.

"Nii et teil tuleb laos tuulata," ütleb Stacey. "Milles asi?"

Mario kibrutab kulmu ja ütleb: "Ei ole midagi. Te tahate lihtsalt, et me teeksime asju selle nimekirja järgi, eks ole?"

"Jah, just nii lihtne see ongi," noogutan mina. "Ma tahan, et te ei töötaks millegi kallal, mida pole selles nimekirjas. Kui teil tekib mingeid ütlemisi ekspediitoritega, siis saatke nad minu juurde. Ja vaadake, et peate kinni sellest järjekorrast, mis teile anti."

Ted ja Mario noogutavad.

Ma ütlen Stacey'le: "Sa saad ju aru, kui oluline on, et ekspediitorid ei segaks vahele meie prioriteetide nimekirjale, eks ole?"

"Olgu," on Stacey nõus, "aga sa pead mulle lubama, et sa ei muuda seda ka turundusosakonna survel."

"Ausõna," panen ma käe südamele. Siis pöördun ma Tedi ja Mario poole: "Ma loodan kõigest hingest, et te mõlemad saate aru, et kuumutus ja ATM-10 on kogu tehase tootmisprotsessis kaks kõige tähtsamat lüli. See, kui hästi teie nendega hakkama saate, võib väga vabalt otsustada selle, kas meie tehasel on tulevikku."

"Me teeme oma parima," ütleb Ted.

"Ma võin kinnitada, et nad seda teevad," ütleb Bob Donovan.

Kohe pärast koosolekut on mul määratud kokkusaamine Mike O'Donnelliga, kohaliku ametiühingu presidendiga. Kui ma sisse astun, istub minu personalijuht Scott Dolin valgete sõrmenukkidega tooli käetugede külge klammerdudes ja O'Donnell karjub täiest kõrist.

"Mis siin toimub?" küsin ma neilt.

"Sa tead väga hästi, mis toimub: teie uued lõunavaheaja reeglid kuumtöötluses ja automaatpinkide juures," ütleb O'Donnell. "Need on vastuolus töölepinguga. Peatükk seitse, paragrahv neli ütleb..."

Ma katkestan teda: "Pea hetkeks kinni, Mike. On vist õige aeg, et ka ametiühing saaks ülevaate asjade seisust selles tehases."

Kogu ülejäänud hommikupooliku kirjeldan ma talle olukorda, millesse meie tehas on sattunud. Siis annan ma talle ka lühikese ülevaate sellest, millistele järeldustele me oleme jõudnud ja selgitan talle, miks on vältimatult vajalik teha muudatusi.

Ma võtan asja kokku: "Sa ju saad aru, et asi puudutab kõige rohkem kahtekümmend inimest?"

Mike raputab pead.

"Kuule, ma saan aru, mida sa mulle seletada püüad," ütleb ta. "Aga meil on leping. Ja kui me nüüd ühe asja puhul silma kinni pigistame, siis kes ütleb, et sa ei hakka ära muutma ka kõiki ülejäänud punkte, mis sulle meele järgi ei ole?"

"Ma ei saa sulle kätt südamele pannes vanduda, et meil enam kunagi mingeid muid muudatusi ei tule ette võtta. Aga lõppkokkuvõttes on siin jutt töökohtadest. Ma ei palu palgakärpimisi või soodustustest loobumisi. Ainus, mis ma palun, on paindlikkus. Meil on vaja natuke tegevusruumi, et ette võtta muudatusi, mis on vajalikud selleks, et tehas kasumisse viia. Või muidu — kui öelda otse, siis mõne kuu pärast seda tehast võib-olla lihtsalt enam ei ole."

"Kõlab nagu hirmutamine," venitab O'Donnell viimaks.

"Mike, ma saan ainult öelda seda, et kui sa tahad paar kuud viivitada, et näha, kas ma ei püüa sind lihtsalt hirmutada, siis on juba hilja."

O'Donnell on natuke aega vait.

Lõpuks ta ütleb: "Ma pean selle üle järele mõtlema, nõu pidama, ja nii edasi. Ma võtan sinuga ühendust."

Pärastlõunal ei suuda ma enam oma kannatamatust taltsutada. Ma kibelen teada saama, kuidas uus prioriteetide süsteem töötab. Ma üritan helistada Bob Donovanile, aga ta on kuskil tehases. Nii otsustan ma minna ja ise järele vaadata.

Kõige esmalt kontrollin ma ATM-10 keskust. Aga kui ma kohale jõuan, ei ole masina juures kedagi, kelle käest küsida. Kuna tegu on automaatpingiga, siis käibki ta suure osa ajast nii, et keegi tema järele ei vaata. Probleem on selles, et kui ma sinna jõuan, siis see neetud riistapuu seisab. Masin ei tööta ja keegi ka ei seadista seda. Ma lähen endast välja.

Ma suundun otsima Mariot.

"Mille kuradi pärast see masin ei tööta?" nõuan ma tulises vihas.

Mario läheb eestöölise käest asja uurima. Lõpuks tuleb ta minu juurde tagasi.

"Meil ei ole materjali," teatab ta.

"Mida sa sellega öelda tahad, meil ei ole materjali," karjun mina. "Mis need terasevirnad siis on, mis siin ümberringi seisavad?"

"Aga sa käskisid meil töötada ainult nende asjade kallal, mis on nimekirjas," õigustab Mario ennast.

"Sa tahad öelda, et te olete lõpetanud kõik hilinenud tellimuste jaoks vajalikud osad?"

"Ei, nad tegid valmis kaks esimest partiid," ütleb Mario. "Kui nad jõudsid nimekirjas kolmanda tellimuseni, siis otsisid nad küll, aga ei leidnud selle jaoks vajalikke materjale. Nii et me peame seisma ja ootama, kuni need kohale jõuavad."

Ma tahaksin ta ära kägistada.

"Aga seda sa ju käskisid meil teha?" ütleb Mario. "Ise sa ütlesid, et me teeksime ainult neid osi, mis on nimekirjas, ja just sellises järjekorras, kas polnud nii? See oli ju, mis sa meile ütlesid?"

"Jah, seda ma ütlesin küll," suudan ma lõpuks öelda. "Aga kas sulle ei torganud pähe, et kui sa ei saa teha mingit ühte asja nimekirjas, siis võib minna järgmise juurde?"

Mario ei oska selle peale midagi kosta.

"Olgu. Kus kuradi kohas need materjalid siis kõik on, mida sa vajad?" küsin ma tema käest.

"Mul pole aimugi," vastab Mario. "Nad võivad olla ükskõik kus, viies-kuues kohas. Aga ma arvan, et Bob Donovan on pannud kellegi juba neid otsima."

"Nii," ütlen ma. "Sa lased seadistajatel selle masina häälestada järgmise osa jaoks nimekirjas, mille jaoks sul on materjal olemas. Ja katsu teha nii, et see risu oleks edaspidi kogu aeg töös."

"Just nii," vastab Mario.

Vihast vahutades suundun ma tagasi kontori poole, et Donovani üles otsida ja temalt kuulda, mis siis valesti läks. Poolel teel on mõned treipingid ja seal ta ongi, ajab juttu eestöölisega, kelle nimi

on Otto. Ma ei oska arvata, kui viisakal toonil. Otto igatahes näib olevat Bobi juuresolekust rõhutud. Ma peatun ja jään ootama, kuni Bob oma jutu lõpetab ja mind märkab. Mis kohe juhtubki. Otto kõnnib eemale ja kutsub oma mehed kokku. Bob tuleb minu juurde.

Ma alustan: "Sa vist tead, mis toimub—"

"Jah, ma tean," ütleb Bob. "Sellepärast ma siin olengi."

"Milles asi?"

"Mitte milleski," kehitab Bob õlgu. "Tavaline tööprotsess."

Ja Bob selgitab mulle, et osad, mida ATM-10 juures oodatakse, on siin seisnud umbes nädal aega. Otto on tegelnud teiste partiidega. Ta ei teadnud midagi ATM-ile minevate osade tähtsusest. Tema jaoks olid need nagu iga teine partii — ja suuruse järgi otsustades üsna tähtsusetu. Kui Bob kohale jõudis, oli neil parajasti pooleli pikaajaline ja suuremahuline töö. Otto ei tahtnud seda pooleli jätta… see tähendab, senikaua, kuni Donovan talle olukorda selgitas.

"Neetud, Alex, kõik on täpselt nagu enne," ütleb Bob. "Nad teevad seadistuse ära ja võtavad ühe asja ette, ja siis peavad nad selle pooleli jätma, et me saaksime ära lõpetada mingi teise asja. See on ikka seesama jama!"

"Oota, pea nüüd kinni," püüan ma teda rahustada. "Peame selle üle hetkeks aru."

Bob raputab pead: "Mis siin mõelda on?"

"Katsume seda asja arutada. Milles on õieti asi?"

"Osad ei jõudnud ATM-10 juurde, mis tähendab, et masinist ei saanud töödelda partiid, mida oleks pidanud töötlema," leelutab Bob nagu vemmalvärssi.

"Ja põhjus oli see, et neid pudelikaela-osi pidas kinni see mitte-pudelikaela-masin siin, mis töötles mitte-pudelikaela-osi," ütlen mina. "Nüüd tuleb meil endilt küsida, miks see nii juhtus."

"Mees, kes siin asja eest vastutab, tahtis, et töö käiks, muud midagi," ütleb Bob.

"Õige. Sest kui ta ei oleks masinaid töös hoidnud, oleks keegi sinutaoline võinud juhtuda mööda minema ja talle turja karanud," ütlen mina.

"Just nii. Ja kui ma seda ei oleks teinud, oleks keegi sinutaoline omakorda minu kallale karanud," ei jää Bob mulle võlgu.

"Nii see on, selle peale võib mürki võtta. Aga isegi kui see mees siin tegi kõik, et asi liiguks, ei aidanud see meid eesmärgi poole liikuda," ütlen mina.

"Noh..."

"Ei aidanud, Bob! Vaata siia," ütlen ma. Ma näitan Bobile ATM-10 jaoks määratud osi. "Meil on neid osi vaja just praegu, mitte homme. Mitte-pudelikaela-osasid me ei vaja võib-olla mitu nädalat või mitu kuud — või ei vaja me neid üldse kunagi. Nii et jätkates mitte-pudelikaela-osade töötlemist, see mees tegelikult vähendas meie võimalusi tellimust ära saata ja tulu teenida."

"Aga ta ei teadnud seda," ütleb Bob.

"Just nimelt. Ta ei suutnud teha vahet tähtsa partii ja vähetähtsa partii osade vahel," ütlen mina. "Miks ta seda ei suutnud?"

"Keegi ei öelnud talle."

"Kuni sina siia jõudsid," noogutan mina. "Aga sa ei saa olla korraga igal pool, ja sama lugu kordub ikka ja jälle. Nii et kuidas me saaksime igaühele selles tehases teada anda, millised osad on olulised?"

"Ma mõtlen, et meil peaks olema mingi süsteem," ütleb Bob.

"Tubli. Teeme nii, et läheme ja mõtleme sellise süsteemi nüüd kohe välja, et meil seda jama enam ei tuleks," noogutan ma talle. "Ja enne kui me midagi muud ette võtame, teeme nii, et inimesed kummaski pudelikaelas teaksid, et tuleb ette võtta nimekirjas kõige kõrgema prioriteediga tellimusi."

Bob annab Ottole viimased korraldused ja veendub, et too teab, mida osadega peale hakata. Siis suundume me mõlemad oma pudelikaelu üle vaatama.

Lõpuks kõnnime me tagasi kontori poole. Bobi poole vaadates näen ma tema näost, et ta on ikka veel mures selle pärast, mis juhtus.

"Mis viga? Sa ei paista olevat eriti veendunud selles, mis me otsustasime," ütlen mina.

"Al, mis juhtub, kui me hakkame pidevalt katkestama inimeste tööd, kes parajasti mingit partiid töötlevad, et sundida neid tegema mingit teist tööd, mida on vaja pudelikaelte jaoks?" küsib Bob.

"Me peame vältima seda, et pudelikaelad jõude seisavad," ütlen mina.

"Aga mis toimub ülejäänud 98 protsendi töökeskuste tööviljakusega?" küsib Bob.

"Ära praegu selle üle muretse. Katsume kõigepealt pudelikaelad töös hoida," ütlen mina. "Kuule, mina olen kindel, et sa toimisid õigesti. Kas sa ise ei ole?"

"Võib-olla ma tegin õigesti," kehitab Bob õlgu. "Aga selleks, et seda teha, pidin ma rikkuma kõiki reegleid, mis üldse olemas on."

"Siis pidigi neid reegleid rikkuma," ütlen mina. "Ja võib-olla pole üldse tegu heade reeglitega. Sa tead ju ise, et meil on ka varem mõnikord tulnud mingi partii töötlemisel katkestusi teha, et mõnda teist konkreetset tellimust ära lõpetada. Vahe nende juhuste vahel on selles, et nüüd me teame juba ette, et meil seda teha tuleb, enne kui väline surve meid seda tegema sunnib. Me peame uskuma sellesse, mida me teame."

Bob noogutab nõustumise märgiks. Aga ma tean, et ta usub ainult tõestusi. Ja võib-olla on minu endaga sama lugu, kui ma lõpuni aus olen.

Möödub paar päeva, mille vältel me töötame välja süsteemi sedasorti hädade vältimiseks. Ning reede hommikul kell kaheksa, esimese vahetuse alguses, istun ma kohvikus ja jälgin, kuidas inimesed tööle tulevad. Minuga koos on Bob Donovan.

Pärast algset valearusaama otsustasin ma, et mida rohkem inimesi teab pudelikaeltest ja sellest, kui olulised nad meie jaoks on, seda parem. Me peame viieteistkümneminutilisi kogunemisi kõigi tehase töötajate jaoks, nii meistritele kui tunnitöölistele. Täna pärastlõunal teeme me selle läbi teise vahetuse töötajatega ja õhtul hilja tulen ma tagasi, et rääkida veel ka kolmanda vahetuse inimestega. Kui kõik on kokku kogunenud, tõusen ma püsti ja astun inimeste ette.

"Te kõik teate, et meie tehase käsi on mõnda aega halvasti käinud. Mida te veel ei tea, on see, et me oleme otsustanud selles osas midagi ette võtta," ütlen ma neile. "Te olete täna siia kogunenud selleks, et me saaksime teile tutvustada uut süsteemi... süsteemi, mis meie arvates muudab tehase tootlikumaks, kui ta on seda seni olnud. Järgneva mõne minuti jooksul selgitan ma lühidalt tausta, mis viis meid selle süsteemi väljatöötamiseni. Ja seejärel räägib Bob Donovan teile, kuidas see süsteem töötab."

Me üritame koosolekul piirduda viieteistkümne minutiga, mis ei jäta meile aega väga pikaks selgituseks. Ent liivakella analoogia abil räägin ma neile lühidalt pudelikaeltest ja sellest, miks me peame andma prioriteedi kuumtöötluse ja ATM-10 kaudu kulgevate osade liikumisele. Asjade jaoks, mida ma ei saa neile kohe selgitada, laseme me välja tehase teataja, mis asendab endist töötajatele mõeldud ajalehte, milles antakse teada ümberkorraldustest ja asjade arengust tehases.

Niisiis annan ma mikrofoni Donovani kätte ja ta räägib neile, kuidas me kavatseme kehtestada prioriteedid kõigile materjalidele tehases, nii et kõigil oleks teada, mille kallal tuleb töötada.

"Tänase päeva lõpuks on kõik materjalid tehases märgistatud lipikuga, millel on number," teatab Donovan ja tõstab üles ning näitab kõigile näidiseid. "Lipikuid on kahte värvi: punased ja rohelised.

Punane lipik tähendab, et selle osa töötlemisel on esmane prioriteet. Punased lipikud kinnitatakse kõigi materjalide külge, mis vajavad töötlemist pudelikaelas. Kui seda värvi lipikuga osade partii jõuab teie töökohta, siis tuleb nad kohe töösse võtta."

Bob selgitab, mida me mõtleme siinjuures 'kohe' all. Kui töötaja on ametis muu tööga, siis peab ta ära lõpetama selle töö, mida ta teeb, juhul kui see ei võta kauem kui pool tundi. Enne tunni aja möödumist peavad punase lipikuga osad olema töösse võetud.

"Kui teil on käsil seadistamine, katkestage see kohe ja valmistuge punase lipikuga osade töötlemiseks. Kui te olete pudelikaela-osadega valmis jõudnud, siis võite tagasi pöörduda selle juurde, mida tegite enne seda.

Teine värv on roheline. Kui on valida, kas töötada punase lipikuga või rohelise lipikuga osade kallal, siis tuleb enne töödelda punase lipikuga osi. Seni on enamus lõpetamata toodangust märgitud rohelise lipikuga. Aga sellegipoolest töötate te rohelise lipikuga osadega ainult siis, kui parajasti ei ole järjekorras punase lipikuga osi.

Sellega on selgitatud värvide prioriteet. Aga mis saab siis, kui teil on korraga kaks partiid ühte värvi lipikutega? Igal lipikul on number. Te peate alati kõigepealt ette võtma kõige väiksema numbriga materjalid."

Donovan selgitab veel mõnda üksikasja ja vastab paarile küsimusele, siis võtan ma otsad kokku.

Ma räägin neile: "See koosolek oli minu idee. Ma otsustasin teid töö juurest ära kutsuda, peamiselt sellepärast, et tahtsin, et te kõik kuuleksite ühte ja sama juttu ja ühel ja samal ajal, nii et — loodetavasti — teil on parem ettekujutus sellest, mis toimub. Aga teine põhjus oli see, et mul on teile ka hea uudis meie tehase kohta: see, mis te just kuulsite, on alles algus. Ent isegi sel juhul ei ole tehase tulevik tagatud ja teie töökohad kindlustatud enne, kui me uuesti kasumisse jõuame. Kõige olulisem, mis te teha saate, on meiega koos pingutada... ja üheskoos teeme me kõik tööd selle nimel, et hoida see tehas käigus."

Hilisel pärastlõunal heliseb minu laual telefon.

"Tere, siin O'Donnell. Võid jätkata lõunatunni ja kohvipauside uut korda. Me ei vaidle sellele vastu."

Ma annan teate edasi Donovanile. Ja nende väikeste võitudega on nädal läbi.

Kell 7:29 pargin ma pestud, vahatatud, üles mukitud ja tolmuimejaga üle käidud Buicki Barnettide maja sissesõiduteele. Ma võtan enda kõrvalt istmelt lillekimbu ja astun autost välja murule, asjakohaselt lõhnastatud ja kurameerimiseks kostümeeritud. Kell 7:30 helistan ma uksekella.

Julie avab ukse.

"Sa näed hea välja," naeratab ta.

"Nagu sinagi," naeratan ma talle vastu.

Ja Julie on tõepoolest kena.

Mõne kohmetu minuti ajame me juttu tema vanematega. Hr. Barnett pärib, kuidas tehases asjad edenevad. Ma ütlen talle, et paistab nagu me hakkaksime madalseisust üle saama ja mainin meie uut prioriteetide süsteemi ning seda, mida see tähendab kuumutusahjude ja ATM-10 jaoks. Julie vanemad vahivad mind liikumatul ilmel.

"Kas hakkame minema?" panen ma ette, Julie poole vaadates.

Naljatades ütlen ma Julie emale: "Ma toon ta kella kümneks koju."

"Hästi," ütleb proua Barnett. "Me ootame."

22

"Ongi käes!" hõõrub Ralph käsi.

"Pole paha," noogutab Stacey.

"Pole paha? Asi on märksa parem kui mitte paha," hüüatab Bob.

"Me peame olema õigel teel," ütleb Stacey.

"Jah, aga sellest ei piisa," pomisen mina.

Nädal on möödunud. Me oleme kogunenud arvutiterminaali ette konverentsiruumis. Ralph on arvutist välja lasknud nimekirja hilinenud tellimustest, mis me viimase nädala jooksul oleme ära saatnud.

"Ei piisa? Aga vähemasti on see edasiminek," ütleb Stacey. "Me saatsime eelmise nädalaga välja kaksteist tellimust. Selle tehase kohta pole see sugugi halb saavutus. Ja need olid kaksteist meie kõige enam hilinenud tellimust."

"Muide, praegusel hetkel on meie kõige pikemalt tähtaja ületanud tellimus hilinenud ainult nelikümmend neli päeva," ütleb Ralph. "Kui teil on veel meeles, siis viimati oli see viiskümmend kaheksa päeva."

"Väga hea!" ütleb Donovan.

Ma lähen laua juurde tagasi ja istun maha.

Nende entusiasm on muidugi omajagu õigustatud. Uus süsteem kõigi partiide märgistamiseks prioriteedile ja marsruudile vastavalt on töötanud üsna hästi. Pudelikaelad saavad oma osad kätte ilma viivituseta. Tegelikult on töötlemist ootavate detailide virnad nende ees kasvanud. Pudelikaeltes töötlemise järel jõuavad punase lipikuga osad kiiremini montaažini. On umbes nii, nagu me oleksime loonud punase lipikuga osadele "kiirtee" läbi tehase.

Pärast seda, kui me olime kvaliteedikontrolli tõstnud pudelikaelte ette, avastasime me, et umbes viis protsenti ATM-10 poole suunduvatest ja umbes seitse protsenti kuumutusahjus töötlemiseks määratud osadest ei vasta kvaliteedinõuetele. Kui need protsendid

jäävad samaks ka tulevikus, siis tähendab see, et me oleme selle võrra juurde võitnud aega täiendava tulu jaoks.

Ellu on rakendatud ka uus kord, mille järgi pudelikaelte töö ei katke ka lõunapauside ajal. Me ei oska täpselt öelda, kui suurt võitu see meile on andnud, sest me ei tea, kui palju me varem seal kaotasime. Aga vähemasti talitame me nüüd õigesti. Aga mulle on ette kantud, et aeg-ajalt seisab ATM-10 ikkagi jõude — ja seda juhtub ajal, mil keegi ei pea pausi. Donovanile on antud ülesandeks asjas selgusele jõuda.

Kõigi nende meetmete tulemus on see, et me oleme suutnud ära saata oma kõige kriitilisemas seisus tellimused ja ühtlasi väljastada natuke rohkem tellimusi kui tavaliselt. Aga ma tean, et me ei liigu edasi piisava kiirusega. Mõni nädal tagasi me liipasime edasi; nüüd me kõnnime, aga me peaksime jooksma.

Arvutiterminaali poole tagasi vaadates näen ma, et kõik vaatavad minu poole.

"Teate mis... Ma tean, et me oleme teinud sammu õiges suunas," ütlen ma neile. "Aga me peame seda protsessi kiirendama. See on hea, et me suutsime eelmisel nädalal kaksteist tellimust ära saata. Aga meil on ikkagi tellimusi, mis on tähtaja ületanud. Mitte enam nii palju kui enne, selles pole kahtlust, aga me peame sellegipoolest ennast parandama. Me ei tohiks *ühegi* tellimusega hilineda."

Kõik tulevad arvuti juurest ära ja kogunevad samuti laua ümber. Bob Donovan hakkab seletama, kuidas nad kavandavad mõningaid täiustusi sellele, mis me juba teinud oleme.

Ma katkestan teda: "Bob, need asjad on kõik õiged, aga nad on teisejärgulised. Kuidas on teiste ettepanekutega, mida Jonah tegi?"

Bob vaatab kõrvale.

"Noh... me kaalume neid," kohmab ta siis.

"Ma tahan, et soovitused selles osas, kuidas pudelikaelte koormust vähendada, oleksid valmis kolmapäevaseks juhtkonna koosolekuks."

Bob noogutab, aga ei lausu sõnagi.

"Kas saad nad valmis?" küsin ma temalt.

"Ükskõik mis hinnaga," ütleb Bob.

Samal pärastlõunal on mul oma kabinetis kokkusaamine Elroy Langsteniga, meie kvaliteedikontrolli juhiga, ja Barbara Penniga, kes vastutab suhete eest teenistujatega. Barbara toimetab uudistelehte, kus nüüd antakse selgitusi tehases toimuvate muudatuste tagamaade ja põhjuste kohta. Eelmisel nädalal ilmus esimene number. Ma panin nad koos Langstoniga tööle uue projekti kallal.

Pärast pudelikaela läbimist näevad detailid tihtipeale välja üsna samamoodi kui osad, mis alles *on teel* pudelikaela. Mõnel juhul märkab ainult treenitud silm lähemal vaatlusel teatavaid erinevusi. Küsimus on selles, kuidas aidata töötajatel nende vahel vahet teha, mis võimaldaks pudelikaela läbinud detaile kohelda nii, et suurem osa neist jõuaks koosteliinile ja väljastataks lõpuks kvaliteetse tootena. Langston ja Penn on minu kabinetis selleks, et teada anda, mis nad on suutnud vahepeal välja mõelda.

"Meil on juba olemas punased lipikud," ütleb Penn. "Nii et see ütleb ära, et antud detail on teel pudelikaela. Vaja on veel lihtsat moodust, mis ütleks inimestele, et tegu on osadega, mida tuleb kohelda erilise tähelepanuga — mida tuleb hoida nagu silmatera."

"See on kohane võrdlus küll," noogutan mina.

"Mis oleks," pakub Penn, "kui me lihtsalt märgistaksime lipikud kollase kleepsuga, kui nad on pudelikaelas töödeldud? Kleeplint ütleks kohe ära, et need on osad, mida tuleb kohelda eriti hoolikalt. Ma teeksin sisemist teavitamist, mida see kleeps tähendab. Vahendina võiks kasutada ka mingit teadetetahvli moodi asja, meistrite poolt tunnitöölistele ette loetavaid teateid, võib-olla veel loosungit, mida tehases üles riputada — sedalaadi asju."

"Kui kleeplindi kinnitamist saab korraldada nii, et see pudelikaelasid aeglasemaks ei tee, siis tundub see olevat hea mõte."

"Ma olen kindel, et me leiame mooduse, mis tööd ei sega," ütleb Langston.

"Hüva," noogutan ma. "Minu teine mure on, et see ei jääks lihtsalt veel üheks tühjaks kampaaniaks."

"Sellest me saame aru," naeratab Langston. "Just praegu püüame me süstemaatiliselt välja selgitada, mis põhjustab kvaliteedi-

probleeme pudelikaeltes ja järgneval töötlusel. Kui meile saab selgeks, millele tuleks eelkõige keskenduda, siis töötatakse välja vastavad meetmed pudelikaelu läbivate osade ja nende puhul rakendatavate tootmisprotsesside jaoks. Ja kui need on välja töötatud, siis korraldame väljaõppe, et töötajad saaksid need võtted omandada. Aga see võtab natuke aega. Seni püüame me saavutada seda, et juba olemasolevaid protseduurireegleid järgitaks pudelikaelamarsruutidel kahekordse tähelepanuga."

Me arutame seda asja veel mõned minutid, aga põhiosas tundub siin kõik selge olevat. Ma käsin neil jätkata seda tööd täie hooga ja hoida mind asjade käiguga kursis.

"Te olete teinud head tööd," ütlen ma, kui nad tõusevad, et lahkuda. "Muide, Roy, mul oli ettekujutus, et ka Bob Donovan oleks pidanud siin koosolekul olema."

"Seda meest on viimasel ajal raske kätte saada," ütleb Langston. "Aga ma annan talle teada, millest me siin rääkisime."

Samal hetkel heliseb telefon. Kätt toru järele sirutades viipan ma teise käega Langstonile ja Pennile hüvastijätuks, kui nad uksest välja astuvad.

"Tere, Donovan siinpool."

"On juba hilja öelda, et sa oled haige," ütlen ma talle. "Tead sa ka, et sa puudusid just äsja koosolekult?"

See ei avalda Bobile muljet.

"Al, ma pean sulle midagi näitama!" ütleb Bob. "On sul aega, et teha väike jalutuskäik?"

"Jah, ma arvan küll. Milles on asi?"

"Noh... Ma räägin sulle, kui sa siia jõuad," ütleb Bob. "Saame kokku vastuvõtuestakaadil."

Estakaadi poole kõndides silman ma juba eemalt ka Donovani; Bob seisab seal ja lehvitab mulle, nagu kartes, et ma teda muidu ei märka. Mis on küll ilmvõimatu. Estakaadi ees seisab madala kastiga veoauto ja keset seda kasti seisab rööbaslattidel mingi suur asjandus. See on kaetud halli presentriidega, mis on alt köitega kinnitatud. Paar meest on rippkraana abil ametis tema veoautolt

mahavõtmisega. Nad on ta parajasti õhku tõstnud, kui ma Bobi juurde jõuan. Bob tõstab käed suu juurde ruuporisse.

"Ettevaatust!" hüüab ta ärevalt, kui suur hall ese õhus edasitagasi kõigub.

Kraana liigutab laadungi aeglaselt läbi õhu ja asetab selle ettevaatlikult estakaadi betoonpõrandale. Töölised vabastavad kandeketid. Bob kõnnib ümber riistapuu ja laseb meestel presenti kinni hoidvad köied lahti võtta.

"Ta on meil minuti pärast maas," kinnitab Bob toimuvalt pilku pööramata.

Ma seisan kannatlikult ja ootan, aga Bob ei suuda hoiduda kaasa löömast. Kui kõik köied on lahti võetud, võtab Bob presendist kinni ja tõmbab selle efektse liigutusega esemelt, mida see varjab.

"Ta-da-da-daa!" hüüab Bob ja astub sammu tagasi, et esitleda žestiga midagi, mis peab olema küll vist vanim masin, mida ma oma silmaga kunagi olen näinud.

"Mis kuradi riistapuu see on?" küsin ma Bobilt.

"See on Zmegma," ütleb Bob.

Ta võtab kaltsu ja pühib seadmelt natuke mustust vähemaks.

"Selfiseid enam ei tehta," ütleb Bob õrnusega hääles.

"Mul on heameel seda kuulda," ütlen mina.

"Al," ütleb Bob rõhuga, "Zmegma on just see masin, mida me vajame!"

"Ta näeb välja nii, nagu ta oleks olnud viimase peal värk aastal 1942. Mil moel ta meile kasulik võiks olla?"

"Noh... ma möönan, et ta ei võistle ATM-10-ga. Aga kui sa võtad selle lapsukese siin," ütleb Bob Zmegmat patsustades, "ja ühe neist Kruvimeistritest seal," — ta viipab eemale, — "ja selle masina seal nurgas, siis kolmekesi koos võivad nad teha kõike seda, mida suudab ATM-10."

Ma vaatan neid masinaid. Kõik nad on vanad ja seisavad kasutamata. Ma astun Zmegma juurde, et teda lähemalt uurida.

"Nii et see on siis üks neist masinatest, mille kohta sa ütlesid Jonah'le, et me müüsime ta maha, et teha ruumi laoriiulite jaoks?"

"Just nii," noogutab Bob.

"See on küll rohkem antiikese. Nad kõik on," ütlen ma, teistegi masinate poole viibates. "Oled sa kindel, et nad suudavad pakkuda vajalikku kvaliteeti?"

"See ei ole automaatsisseseade, nii et inimesest lähtuvate vigadega koos võib meil olla natuke rohkem viltuminekuid," ütleb Bob. "Aga kui sa tahad mahtu juurde, siis see on kiire moodus seda saada."

Ma naeratan lõpuks. "Asi läheb üha paremaks. Kust sa selle asjanduse üles leidsid?"

"Ma helistasin ühele oma sõbrale South Endi tehases," ütleb Bob. "Ta ütles mulle, et tal seisavad veel paar sellist masinat nurgas seina ääres ja tal ei ole kahju neist ühte ära anda. Nii et ma võtsin ühe hooldusosakonna mehe kaasa ja me sõitsime kohale, et asi oma silmaga üle vaadata."

"Mis see meile maksma läks?"

"Veoauto üüri kulu, et ta siia vinnata," ütleb Bob. "See kutt seal South Endis ütles, et laske käia ja viige ta ära. Ta kirjutab selle maha nagu vanaraua. Kõige selle paberitöö juures, mida see oleks nõudnud, oleks tal liiga palju vaeva tulnud näha, et seda meile müüa."

"Kas ta on veel töökorras?"

"Ta oli, enne kui me tulema hakkasime," noogutab Bob. "Vaatame järele."

Teenindusemees ühendab toitekaabli lähedalasuva posti küljes oleva pistikuga. Bob sirutab käe lüliti järele ja vajutab SISSE nuppu. Sekundi vältel ei juhtu midagi. Siis võib kuulda aeglast, hoogukoguvat undamist kusagilt vana masina sisemusest. Igivana tiiviku avast lendab välja tolmupilvi. Bob pöördub minu poole, laial näol rumalavõitu naeratus.

"Tundub, et asi võtab vedu," ütleb ta.

23

Vihm peksab vastu kontoriakent. Maailm akna taga on hall ja laialivalguv. On kesknädala keskhommik. Minu ees laual on mõned Hilton Smyth'i poolt välja antud niinimetatud "Tootlikkuse bülletäänid", mille ma oma postiriiulilt leidsin. Ma ei ole suutnud end sundida lugema kaugemale kõige pealmise bülletääni esimesest lõigust. Selle asemel vahin ma aknast välja ja mõtlen olukorra üle, milles me naisega oleme.

Eelmisel laupäeval käisime me Juliega "kohtamas" ja meil oli tegelikult hea olla. Me ei võtnud ette midagi ebatavalist. Käisime koos kinos, pärast läksime õhtust sööma ja lihtsalt lõbu pärast sõitsime koduteel veel läbi pargi. Kõik oli väga kombekas. Aga see oligi just see, mida me vajasime. Oli hea ennast koos temaga lihtsalt *lõdvaks lasta*. Ma pean tunnistama, et esialgu oli mul tunne, nagu me oleksime jälle keskkoolis, või midagi sarnast. Aga pärastpoole otsustasin ma, et see ei olegi nii paha tunne. Ma tõin Julie vanemate juurde tagasi kell kaks öösel ja me jätsime sissesõiduteel hüvasti nii kaua, et Julie isa pani ukseesise tule põlema.

Sellest õhtust alates oleme me kokku saanud. Eelmisel nädalal käisin ma paar korda Julie't vaatamas. Üks kord kohtusime me poole maa peal restoranis. Ma olen hommikul ennast vaevu tööle lohistanud, aga ma ei kurda. Meil on olnud koos lõbus.

Vaikival kokkuleppel pole kumbki meist rääkinud ei abielust ega lahutusest. Teema on jutuks tulnud vaid üksainus kord, mil me rääkisime lastest ja jõudsime ühisele otsusele, et nad jäävad Julie ja tema vanemate juurde niipea, kui kool läbi saab. Ma üritasin seejärel sundida meid otsima vastust veel mõnele küsimusele, aga varasemate vaidluste vaim oli kergesti maad võtmas, nii et ma tõmbusin rahu säilitamise nimel tagasi.

Me oleme mingis kummalises määramatuses. On peaaegu samasugune tunne kui enne seda, kui me abiellusime ja koos elama hak-

kasime. Ainult et nüüdseks oleme me mõlemad teineteisega üsna harjunud. Ja siis on veel see torm, mis praeguseks on vaibunud, aga mis ühel heal päeval kindlasti jälle tagasi tuleb.

Vaikne koputus uksele eksitab mu mediteerimist. Ma näen Frani nägu üle ukse piilumas.

"Ted Spencer on siin," ütleb Fran. "Ta ütleb, et peab sinuga millestki rääkima."

"Millest?"

Fran astub kabinetti ja sulgeb enda järel ukse. Ta tuleb kiiresti minu laua juurde ja alandab hääle sosinaks.

"Ma ei tea, aga minuni on jõudnud kuuldused, et tal oli tund aega tagasi tõsine vaidlus Ralph Nakamuraga," teatab ta.

"Oh, pagan… Olgu, tänan sind hoiatamast. Las ta tuleb edasi."

Hetk hiljem astub sisse Ted Spencer. Ta on endast väljas. Ma küsin temalt, mis kuumutusosakonnas juhtunud on.

"Al, sa pead selle arvutivenna mu kaelast ära saatma."

"Sa mõtled Ralphi? Mis sul tema vastu on?"

"Ta tahab minust teha mingit kontorirotti või midagi sarnast," ütleb Ted. "Ta muudkui käib ja esitab lolle küsimusi. Nüüd tahab ta, et ma seaksin sisse mingi päeviku selle kohta, mis kuumutuses toimub."

"Mis laadi päeviku?" küsin mina.

"Ma ei tea… ta tahab, et ma paneksin täpselt kirja kõik, mis läheb ahju sisse ja mis tuleb välja… aja, mil me osad sisse paneme ja välja võtame, kui palju me neid vahepeal kuumutame ja muu sellise värgi," ütleb Ted. "Aga mul on ilma selletagi liiga palju tegemist, et veel seda endale kaela võtta. Lisaks kuumutamisele vastutan ma veel kolme töökeskuse eest."

"Miks ta seda päevikut tahab?" küsin mina.

"Kust mina tean? Mis minusse puutub, siis mina leian, et meil on niigi piisavalt paberitööd, et sellest peaks jätkuma kõigile," on Ted vihane. "Ma arvan, et Ralph armastab lihtsalt numbritega mängida. Kui tal selleks aega on, siis minugi pärast, tehku seda oma osakonnas… Mina pean muretsema *oma* osakonna tootlikkuse pärast."

Ma noogutan, et sellele jutule lõppu teha. "Olgu, ma sain aru, mis sa öelda tahtsid. Las ma uurin järele, milles asi."

"Kas hoiad ta minu piirkonnast eemal?" küsib Ted.

"Ma annan sulle teada, Ted."

Kui Ted on läinud, lasen ma Franil Ralph Nakamura üles otsida. Mis mind asja juures hämmastama paneb, on see, et Ralphi ei saa sugugi pealetükkivaks tüübiks pidada, ja sellegipoolest on ta suutnud Tedi tõsiselt närvi ajada.

"Sa tahtsid mind näha?" küsib Ralph uksele ilmudes.

"Jah, tule ja istu korraks maha," ütlen ma talle.

Ralph istub minu laua vastu.

"Räägi mulle, millega sa Ted Spenceri niimoodi endast välja viisid."

Ralph pööritab silmi ja ütleb: "Ainus, mis ma temalt tahtsin, on see, et ta peaks korralikku arvestust tegelike aegade üle, mil mingi partii ahjus on. Ma arvasin, et see on üsna kerge vaevaga täidetav palve."

"Millepärast sa seda tema käest küsisid?"

"Mul on mitu põhjust," ütleb Ralph. "Üks on see, et andmed, mis meil kuumtöötluse kohta olemas on, tunduvad olevat väga ebatäpsed. Ja kui see, mis sa ütled, vastab tõele — et see operatsioon on tehase jaoks eluliselt tähtis —, siis leian ma, et meil peab selle kohta olema täpne statistika."

"Miks sa arvad, et olemasolevad andmed on ebatäpsed?"

"Sest kui ma nägin kokkuvõtteid kogu eelmisel nädalal väljastatud toodangu kohta, siis miski selle juures hakkas mind häirima. Paar päeva varem olin ma omal käel teinud mõningaid kalkulatsioone selle kohta, kui palju tellimusi me peaksime tegelikult suutma nädala jooksul välja saata, tuginedes andmetele, mis meil on pudelikaeltest väljastavate osade kohta. Nende rehkenduste kohaselt oleksime me pidanud olema võimelised ära saatma kahekssateist kuni kakskümmend tellimust, mitte kaksteist. Arvutuste tulemused olid nii erinevad, et algul arvasin ma, et olen kusagil suure vea teinud. Niisiis uurisin ma asja lähemalt, kontrollisin kõik

arvutused üle ja ei suutnud leida mingit viga. Siis ma nägin, et ATM-10 jaoks tehtud hinnangud on vea piirides täpsed. Aga kuumtöötluse osas oli suur erinevus."

"Ja see sundis sind arvama, et andmebaas peab olema ebatäpne," ütlen mina.

"Just nii," noogutab Ralph. "Niisiis läksin ma Spenceri jutule. Ja seal..."

"Mis seal siis oli?"

"Noh, kõigepealt panin ma tähele ühte naljakat asja," ütleb Ralph. "Ta oli üsna tõrges, kui ma talle küsimusi hakkasin esitama. Lõpuks küsisin ma, millal jõuab lõpule nende osade töötlemine, mis just parajasti ahjus on. Ma mõtlesin, et võtan ka ise aega, kui kaua osad tegelikult ahjus on, et võrrelda, kui kaugel või lähedal on see normist. Ted ütles, et osad tulevad välja umbes kella kolme paiku. Niisiis läksin ma ära ja tulin kell kolm tagasi. Aga ahjude juures ei olnud kedagi. Ma ootasin umbes kümme minutit, siis läksin Tedi otsima. Kui ma ta üles leidsin, siis ütles ta, et ahju hooldavad mehed töötavad kusagil mujal ja et nad jõuavad tagasi ahju tühjendama üsna varsti. Ma ei mõelnud selle juures eriti pikalt. Siis, umbes kell 17:30, enne kui ma koju hakkasin minema, otsustasin ma kuumutusahju juurest läbi minna, et küsida, mis kell osad tegelikult ahjust välja võeti. Aga need osad olid ikka veel ahjus."

"Kaks ja pool tundi pärast seda, kui nad oleksid *võinud* ahjust välja tulla, ei olnud neid ikka veel välja võetud?"

"Nii see on," ütleb Ralph. "Niisiis otsisin ma üles Sammy, sealse teise vahetuse meistri, ja küsisin temalt, mis toimub. Ta ütles mulle, et tal on sel õhtul vähe mehi ja et nad teevad seda hiljem. Ta ütles, et osadele ei juhtu sellest midagi, et nad ahjus seisavad. Sel ajal kui ma seal olin, kustutas ta põletid, aga pärast sain ma teada, et osad ei tulnud ahjust välja enne kui kell kaheksa. Ma ei tahtnud tüli tõsta, aga ma arvan, et kui me paneme kirja tegelikud kuumutamiseks kulunud ajad, siis me saame vähemalt realistlikumalt hinnata, mis õieti toimub. Noh, ma uurisin asja mõne tunnitöölise käest ja nad ütlesid, et sedalaadi venitamine on kuumutamises üsna tavaline asi."

"Siin ei ole nalja," vangutan ma pead. "Ralph... ma tahan, et sa teeksid kõik mõõtmised, mis vaja. Tedi pärast ära muretse. Ja tee sama ka ATM-10 juures."

"Ma teeksin seda hea meelega, aga see on paras passimine. Sellepärast ma tahtsingi, et Ted ja teised lihtsalt paneksid ajad kirja, ja olekski kõik."

Ma ütlen: "Olgu, võtame selle veel käsile. Ja... suur tänu sulle."

"Ole hea," ütleb Ralph.

"Muide, mis oli teine põhjus?" meenub mulle. "Sa ütlesid, et neid on rohkem kui üks."

"Noh, ma arvan, et see teine ei ole nii oluline."

"Ei, räägi ikkagi," käin ma peale.

"Ma ei oska päris kindlalt öelda, kas me saame seda teha või mitte, aga mul tuli mõte, et me võiksime välja töötada ühe mooduse, kuidas pudelikaelte abil ette ennustada, millal me oleme võimelised mingit tellimust ära saatma."

Ma kaalun seda võimalust.

"See tundub olevat huvitav mõte," ütlen ma siis. "Anna teada, kui sa midagi välja mõtled."

Bob Donovani kõrvad on tulipunased, kui ma olen lõpule jõudnud jutuga, mida Ralph oli omal käel kuumutusahjude juures avastanud. Ma olen kogu sellest loost väga ärritunud. Bob istub minu kabinetis toolil, sellal kui mina ringiratast mööda tuba kõnnin.

Aga kui ma olen lõpetanud, ütleb Bob mulle: "Al, asi on selles, et neil meestel seal pole midagi teha, sel ajal kui ahi omapead osi kuumutab. Sa laod selle kuradi ahju täis, paned uksed kinni ja kuueks kuni kaheksaks tunniks ongi kõik — või kui kaua see parajasti peab käima. Mida nad peavad tegema? Juures passima ja pöidlaid keerutama?"

"Mul ükskõik, mida nad vahepeal teevad, niikaua kui nad osad täpselt ettenähtud ajal ahju panevad ja sealt välja võtavad," ütlen mina. "Me oleksime jõudnud peaaegu veel ühe partii ära kuumutada selle viie tunniga, mis neil kulus selle muu asja lõpetamiseks, mida nad kusagil mujal tegid."

"Olgu," ütleb Bob. "Kuidas oleks, kui teeksime nii: me laename inimesi teistele töökeskustele sel ajal, kui osasid ahjus kuumutatakse, aga niipea kui aeg kätte jõuab, siis tagame selle, et nad viivitamatult—"

"Ei, sest siis juhtub nii, et kõik on selles osas väga täpsed tervelt kaks päeva ja siis libisetakse tagasi ja kõik läheb edasi vanaviisi," ütlen mina. "Ma tahan, et mehed seal ahjude juures oleksid kogu aeg kohal, valmis ahje täis laadima ja tühjendama kakskümmend neli tundi ööpäevas, seitse päeva nädalas. Ja kõigepealt peavad sinna olema kinnistatud meistrid, kes vastutavad täisajaga kõige eest, mis seal toimub. Ja ütle Ted Spencerile, et ta edaspidi teaks paremini, mis kuumutuses toimub, või ma löön ta tänavale."

"Seda ma usun," ütleb Bob. "Aga kas sa tead ka, et jutt käib kahest, võib-olla kolmest inimesest vahetuse kohta?"

"Ja see on kõik?" küsin mina. "Kas sa oled unustanud, mis pudelikaelas kaotatud tund meile maksma läheb?"

"Okei, ma olen sinuga päri," noogutab Bob. "Kui aus olla, siis see, mis Ralph räägib kuumutamise kohta, on üsna sarnane sellega, mis ma ise avastasin neid kuulujutte uurides, et ATM-10 juures tuleb ka ette jõude seismist."

"Mis seal siis toimub?"

Bob jutustab mulle, et tõepoolest vastab tõele, et ATM-10 seisab vahel pool tundi ja rohkemgi ilma tööta. Aga probleem ei ole lõunavaheaegades. Kui ATM-i parajasti seadistatakse ja kätte jõuab lõunapaus, siis jäävad kaks meest tööle, kuni seadistamine on lõpetatud. Või kui on tegu pikaajalise seadistusega, siis nad vahetavad teineteist välja, nii et üks käib söömas ja teine sel ajal jätkab tööd. Pausidega on asjad korras. Aga kui masin jääb seisma, ütleme, millalgi pärast lõunat, siis võib ta seistagi kümme, kakskümmend, kolmkümmend, nelikümmend minutit, enne kui keegi juurde astub ja alustab uut seadistust. Probleem on selles, et seadistajad on ametis *teiste* masinatega, mitte-pudelikaela-masinatega.

"Siis teeme ATM-10 juures samamoodi, kui ma käskisin teha kuumutusahjude juures," ütlen ma Bobile. "Võtame masinisti ja

tema abilise ja kinnistame nad pidevalt ATM-10 juurde. Kui masin lõpetab, saavad nad kohe asja juurde asuda."

"Minugi poolest," ütleb Bob. "Aga sa tead isegi, kuidas see paberi peal paistab. See näeb välja nii, nagu me oleksime suurendanud kuumutusest ja ATM-10-st tulevate osade puhul otsese tööjõukulu sisaldust."

Ma nõjatun toolileenile.

"Katsume võidelda nii, et meil on üks vastane korraga," ütlen ma väsinult.

Järgmisel hommikul tuleb Bob juhtkonna koosolekul välja uuendusettepanekutega. Neid on põhiosas neli. Kaks esimest tegelevad nende küsimustega, mida me eelmisel päeval olime arutanud — kinnistada pidevalt üks operaator ja tema abiline ATM-10 juurde ning meister ja kaks töölist kuumutusahjude juurde. Need paigutused kehtiksid kõigi kolme vahetuse puhul. Kaks ülejäänud ettepanekut puudutavad pudelikaelte koormuse vähendamist. Bob on välja rehkendanud, et kui me saaksime käitada ühte kõigist neist vanadest masinatest — Zmegmat ja kahte ülejäänut — ühe vahetuse jooksul päevas, siis võiksime me kaheksateistkümne protsendi võrra suurendada seda tüüpi osade väljalaset, mida praegu valmistab ATM-10. Viimane ettepanek on see, et me saadame osa kuumutusahjude taga ootavatest detailidest kuumutamiseks ühele samas linnas tegutsevale alltöövõtjale.

Sellal kui Bob oma ettepanekuid esitab, katsun ma mõistatada, mida Lou selle kohta ütleb. Aga selgub, et Lou ei avalda erilist vastuseisu.

"Selle järgi, mida me praegu teame," ütleb Lou, "on kõigiti seaduspärane, et me kinnistame inimesed pudelikaelte juurde, kui see suurendab kasumit. Me võime kindlasti neid kulutusi õigustada, kui see tõstab meie läbimüüki — ja selle läbi rahakäivet. Minu küsimus on ainult, kust sa mõtled need inimesed leida?"

Bob ütleb, et me võiksime vallandatud töölisi tagasi kutsuda.

"Ei, seda me ei või," raputab Lou pead, "Vaata, asi on selles, et divisjon on tagasikutsumised tegelikult ära keelanud. Me ei saa seda teha ilma nende nõusolekuta."

"Kas meil on tehases inimesi, kes suudaksid neid töid teha?" küsib Stacey.

"Sa mõtled mujalt mehi ära võtta?" küsib Bob.

"Miks mitte," sekkun nüüd mina. "Võta inimesi mitte-pudelikaelte juurest. Seal on juba definitsiooni järgi ülearuseid ressursse."

Bob kaalub minuti jooksul seda võimalust. Siis ta ütleb, et kuumutusahjude jaoks inimeste leidmine ei ole probleem. Ja meil on veel mõned vanad masinatöölised, keda ei ole staaži tõttu vallandatud, kes oskavad Zmegma ja kahe teise vana masinaga ümber käia. Aga kahemeheline seadistusgrupp ATM-10 jaoks teeb talle muret.

"Kes hakkab seadistama teisi masinaid?" küsib Bob.

"Abilised teiste masinate juures on võimelised ise oma riistapuid seadistama," ütlen mina.

"Noh, ma arvan, et me võiksime seda katsetada," ütleb Bob. "Aga mis saab, kui inimeste üleviimine muudab mitte-pudelikaelad pudelikaelteks?"

Ma ütlen talle: "Oluline on tagada toodangu voog. Kui me võtame ühe töölise ära ja ei suuda tootmistaset säilitada, siis me paneme selle mehe tagasi ja katsume kusagilt mujalt ühe mehe ära tõsta. Ja kui me ka sel juhul ei suuda taset säilitada, siis ei ole meil muud valikut kui minna divisjoni ja nõuda, et nad lubaksid meil kas ületunnitööd rakendada või mõned lahtilastud mehed tagasi kutsuda."

"Olgu," ütleb Bob. "Mina olen nõus."

Ka Lou annab meile oma õnnistuse.

"Hüva. Teeme selle siis ära," ütlen mina. "Ja, Bob, vaata et sa valid head mehed. Nüüdsest paneme me pudelikaeltesse tööle ainult oma parimaid inimesi."

Ja nii saabki tehtud.

ATM-10 saab endale püüdliku seadistusmeeskonna. Zmegma ja kaks täiendavat masinat pannakse tööle. Üks linna teises otsas asuv töökoda oskab ainult rõõmustada pakkumise üle meie detaile kuumutada. Ja meie oma kuumutusosakonnas on kaks inimest igas vahetuses määratud pidevalt ahjude juures seisma, et olla valmis kuumutamist vajavate partiide ahjuasetamiseks ja väljavõtmiseks. Donovan jagab töökeskuse vastutusalad ümber nii, et kuumutamise juures on meister pidevalt kohal. Meistri jaoks võib kuumutusahi tunduda väga tillukese kuningriigina, mille puhul kiidelda ei ole eriti millegagi. Selle töö korraldamises pole midagi eriti veetlevat, ja et sul on ainult kaks inimest juhtida, siis võib tunduda, et tegu on üsna tühise ülesandega. Et asi ei paistaks meestele ametis tagandamisena, olen ma võtnud kohuseks iga vahetuse jooksul aeg-ajalt seal kohapeal käia. Ja meistritega juttu ajades olen andnud üsna selgeid vihjeid, et igaühte, kes suudab kuumutamisahjude läbilaset tõsta, ootab korralik preemia.

Üsna pea hakkab toimuma hämmastavaid asju. Ühel varajasel hommikutunnil olen ma seal, just kolmanda vahetuse lõpu ajal. Meistriks on noor mees, kelle nimi on Mike Haley. See on suurt kasvu neeger, kelle käsivarred on sellised, et varrukad tunduvad kohe-kohe kärisevat. Me oleme viimase nädala jooksul tähele pannud, et tema on suutnud oma vahetuses kuumutusahjust umbes kümme protsenti rohkem detaile läbi lasta kui teised. Kolmandas vahetuses harilikult rekordeid ei püstitata ja me oleme hakanud kahtlustama, et kogu asi on Mike'i biitsepsites. Nii otsustasin ma minna ja järele uurida, mismoodi ta seda õigupoolest saavutab.

Kohale jõudes näen ma, et kaks abitöölist ei seisa niisama, käed rippu. Nad tõstavad osasid ümber. Ahju ees seisab kaks tihedalt laotud virna kuumutamist ootavaid detaile, mida need kaks meest üles laovad. Ma kutsun Mike'i ja küsin ta käest, mis toimub.

"Nad valmistuvad," ütleb Mike.

"Milleks?"

"Nad teevad ettevalmistusi selleks, kui tuleb jälle ühte ahju täita," selgitab Mike. "Kummaski virnas on osad, mida tuleb kuumutada ühe ja sama temperatuuri juures."

"Nii et te jaotate ja tõstate partiisid ümber," ütlen mina.

"Muidugi," ütleb Mike. "Ma tean, et me tegelikult ei peaks seda tegema, aga osasid on ju vaja, eks ole?"

"Selles pole kahtlust. Ja te kuumutate neid ikka meie prioriteetide süsteemi järgi?" küsin ma üle.

"Jah, muidugi," noogutab Mike. "Tulge, ma näitan teile."

Mike juhib mind ahju kontrollpuldist mööda kulunud laua juurde. Ta leiab arvutiväljatrüki nädala kõige olulisemate hilinenud tellimustega.

"Võtame näiteks tellimuse number 22," ütleb ta tabelile osutades. "Meil on vaja viiskümmend kõrgsurve-detaili RB/11. Neid tuleb kuumutada 700 kraadi juures. Aga viiskümmend sellist detaili ei täida ära kogu ahju. Niisiis vaatame me edasi ja näeme, et siin on number 31, mis nõuab 300 fiksaatorrõngast. Ka need vajavad 700-kraadist tsüklit."

"Nii et te panete ahju veel ka need fiksaatorrõngad, pärast seda, kui olete esmalt sisse pannud viiskümmend esimese partii detaili?" ütlen mina.

"Jah, nii see käib," noogutab Mike. "Ainult et me teeme sorteerimise ja virnastamise ette ära, nii jõuame me ahju kiiremini täis laadida."

"See on teil hästi välja mõeldud," ütlen ma tunnustavalt.

"Noh, me võiksime veelgi paremini hakkama saada, kui keegi võtaks kuulda ühte ideed, mis mul on," ütleb seepeale Mike.

"Mida sa mõtled?"

"Praegu kulub iga kord umbes tund aega selleks, et ahju kas kraana abil või käsitsi täis laadida. Me võiksime seda aega lühendada paari minutini, kui meil oleks parem süsteem." Ta viipab ahjude poole. "Kummaski on laud, millele laotakse kuumutatavad detailid. Nad veerevad rullikutel sisse ja välja. Kui me saaksime terasplaadi ja võib-olla veel pisut abi lukkseppadelt, siis võiksime me teha need plaadid vahetatavaks. Sel moel võiksime me laduda terve riida osi juba ette valmis ja siis koos plaadiga laotõstuki abil paigale asetada. See säästaks päevas paar tundi, mis tähendab, et me võiksime nädala kohta teha ühe lisakuumutamise."

Ma pööran pilgu ahjudelt tagasi Mike'i poole. Ma ütlen: "Mike, ma tahan, et sa homme õhtul võtaksid vaba päeva. Me leiame mõne teise meistri sind asendama."

"See mõte mulle meeldib," muheleb Mike. "Mis puhul?"

"Sest ma tahan sind ülehomme päevasesse vahetusse. Ma lasen Bob Donovanil sind kokku viia mõne inseneriga, et need protseduurid formaalselt kirja panna, et me saaksime neid kasutada kõigis vahetustes," ütlen ma Mike'ile. "Ja pane ka edaspidi pea tööle. Meil on seda vaja."

Natuke hiljem samal hommikupoolikul juhtub Bob Donovan minu kabinetis olema.

"Tere kah," ütleb ta ukselt.

"Tere, jah," ütlen ma vastu. "Kas said mu teate Haley kohta kätte?"

"Selle asja eest on juba hoolt kantud," ütleb Bob.

"Siis on hästi. Ja vaata, et ta saaks selle eest kõrgemat tasu, kui palgakülmutamine lõpeb," ütlen mina.

"Olgu," noogutab Bob, naeratus üle näo venimas. Siis toetub ta uksepiidale.

"On sul veel midagi?" küsin ma.

"Mul on sulle häid uudiseid," ütleb Bob.

"Kui häid?"

"On sul meeles, kuidas Jonah küsis, kas kõik osad, mis kuumutamise läbi teevad, ikka tõepoolest vajavad seda?"

Ma ütlen, et mäletan küll.

"Ma avastasin just, et kolmel juhul ei ole kuumutamist määranud mitte insenerid, vaid hoopis meie ise," ütleb Bob.

"Mis sa sellega öelda tahad?"

Bob selgitab, et umbes viis aastat tagasi proovisid mõned tarkpead parandada mitmete töökeskuste efektiivsust. Et töötlemist kiirendada, suurendati treipingi lõiketera "sammu". Nii lõikas tera iga korraga ühe-millimeetrise laastu asemel kolm millimeetrit metalli. Aga korraga suurema metallikoguse lõikamine tegi metalli hapraks. Seetõttu tuli detaile kuumutada.

"Aga juhtumisi on nii, et masinad, mida seeläbi efektiivsemaks muudeti, on mitte-pudelikaelad," ütleb Bob. "Meil jätkub nende puhul piisavalt võimsust, et neid aeglasemalt käitada ja ikkagi vajaliku kogusega hakkama saada. Ja kui me pöördume tagasi aeglasema töötlemise juurde, siis ei vaja me kuumutamist. Mis tähendab, et me võime vähendada ahjude koormust umbes kakskümmend protsenti praegusest tasemest."

"See on ju fantastiline!" hüüatan ma. "Kas konstrueerimisosakond jääb sellega nõusse?"

"Asi selles ongi," muigab Bob. "Meie olime need, kes asja viis aastat tagasi algatasid—"

"Nii et see on meie endi asi," taipan ma lõpuks. "Me võime iga kell vana mooduse juurde tagasi pöörduda."

"Just nimelt! Meil ei ole vaja inseneride käest mingit kinnitust saada, sest meil on juba olemas raamatutes kirjas heakskiidetud lahendus," noogutab Bob.

Bob lahkub mõne aja pärast, kaasas minu õnnistus viia muudatus sisse nii kiiresti kui võimalik. Ma istun ja mõtisklen imestusega selle üle, kuidas me mõne tootmisprotsessi efektiivsust *vähendades* võime teha tehase tervikuna tootlikumaks kui enne. Seal viieteistkümnendal korrusel ei usuks sellist asja keegi.

24

On reede pärastlõuna. Väljas parklas istuvad esimese vahetuse inimesed oma autodesse, et koju sõita. Värava juures on ummik nagu tavaliselt. Ma istun oma kabinetis — omaenda mõtteid mõlgutades —, kui pooleldi avatud ukse vahelt kostab äkki BAMM!

Miski põrkab rikošetina laeplaatidelt tagasi. Ma kargan jalule, ja kähku järele vaadanud, ega ma haavatud ei ole, uurin vaipa, et lendobjekti välja selgitada. See on šampanjakork.

Ukse tagant kostab naeru. Järgmisel hetkel tundub äkki, et kõik see mees siin tehases on korraga minu kabinetis. Seal on Stacey, Bob Donovan (käes pudel, millelt kork pärineb), Ralph, Fran, paar sekretäri ja veel hulk teisi inimesi — isegi Lou ühineb meiega. Fran ulatab ka mulle plastmasstopsi, mida ta kõigile laiali jagab. Bob täidab topsi oma pudelist.

"Mis lahti?" olen ma hämmingus.

"Sa kuuled seda kohe minu toosti läbi, mille ma ütlen niipea, kui kõigil on midagi juua," ütleb Bob.

Avatakse veel pudeleid — seal on seda jooki terve kast — ja kui kõigi klaasid on täis valatud, tõstab Bob ka enda oma.

"Ma tõstan toosti tehase toodanguväljalaske rekordi puhul," sõnab Bob pidulikult. "Lou vaatas oma andmed läbi ja avastas, et tänase päevani oli parim tulemus, mis siin on saavutatud, kolmkümmend üks tellimust kuus, koguväärtusega umbes kaks miljonit dollarit. Sel kuul me ületasime selle tulemuse. Me saatsime välja viiskümmend seitse tellimust, mille väärtus oli kokku... noh, ümmarguselt öeldes kõva kolm miljonit."

"Me mitte ainult ei väljastanud rohkem toodangut," ütleb Stacey, "vaid, nagu ma just meie laoseisu andmeid üle vaadates võin rahuldusega teatada, on viimase kuu jooksul ka meie lõpetamata toodangu maht vähenenud kaheteistkümne protsendi võrra."

"Siis joome selle terviseks, et me oleme kasumis!" hüüan mina.

Ja seda me teeme.

"Mmmmmm… tööstusliku jõuga šampus," ütleb Stacey.

"Silmapaistvalt hea tõepoolest," noogutab Ralph Bobile. "Kas sa ise valisid selle välja?"

"Joo aga… See läheb paremaks," ütleb Donovan ainult.

Ma asun just teise topsi juurde, kui märkan enda kõrval Frani.

"Hr. Rogo?"

"Jah."

"Bill Peach on telefonil," ütleb Fran.

Ma vangutan pead, püüdes mõistatada, mis tal seekord vaja võiks olla.

"Ma võtan sinu laualt toru, Fran."

Ma lähen välja ja vajutan vilkuvat nuppu telefonil ning tõstan toru.

"Tere, Bill, millega saan sulle kasulik olla?"

"Ma rääkisin just Johnny Jonsiga," ütleb Peach.

Ma haaran mehaanilise liigutusega pliiatsi ja tõmban ligi märkmepaberi paki, et kirja panna üksikasju mistahes tellimuse kohta, millega meil jälle probleeme on. Ma ootan, et Peach jätkaks, aga viivu vältel ta ei ütle midagi.

"Milles asi?"

"Ei milleski," ütleb Peach. "Ta oli tegelikult väga rõõmus."

"Tõesti? Mille üle?"

"Ta ütles, et te olete talle viimasel ajal head meelt teinud terve hulga hilinenud tellimuste väljasaatmisega," ütleb Peach. "Te olete vist küll ühe üsna erilise jõupingutusega maha saanud!"

"Kuidas öelda, jah ja ei. Me teeme mõnda asja nüüd teistmoodi kui varem," ütlen mina.

"Noh, ükskõik. Põhjus, miks ma helistasin, on see, et ma tean, kuidas ma sulle alati turja kargan, Al, kui miski on kehvasti — nii et ma tahtsin sind ka tänada enda ja Jonsi nimel, kui midagi on hästi," ütleb Peach.

"Tänan, Bill," ütlen mina. "Tänan, et helistasid."

"Tänan-tänan-tänan-tänan-tänan," lallitan ma Stacey'le, kui ta peatab auto minu sissesõiduteel. "Sa oled tõepoolest imetlusväärne inimene, et mind koju vedasid… ja ma tõepoolest mõtlen seda, mida ma tõepoolest ütlen."

"Pole tänu väärt," ütleb Stacey. "Mul on heameel, et meil oli põhjus, mida tähistada."

Ta lülitab mootori välja. Ma vaatan oma maja poole, mis on pime, välja arvatud üksainus tuli. Mul oli õnneks pähe turgatanud helistada oma emale ja öelda talle, et ta ei hoiaks mulle õhtusööki soojas. See oli õige mõte, sest tähistamine jätkus peale Peachi helistamist veel hulk aega ja ka väljaspoǫl kontorit. Umbes pool algsest seltskonnast läks ühiselt õhtust sööma. Lou ja Ralph lahkusid õige varakult, aga Donovan, Stacey ja mina — koos veel kolme või nelja visama vennikesega — läksime pärast õhtueinet edasi baari ja meil oli üsna lõbus. Nüüd on kell pool kaks ja ma olen õndsalt purjus.

Buick seisab ohutuse mõttes endiselt baari taga. Stacey, kes paari tunni eest oli üle läinud karastusjookidele, oli vastutulelikult Bobi ja mind sõidutanud. Umbes kümme minutit varem olime me Donovani üle köögiukse talutanud, kus ta mõne hetke hämmeldunult seisnud oli, enne kui meile head õhtut soovis. Kui tal meelde tuleb, siis pidi ta päeva jooksul oma naisel paluma meid baari juurde autode järele sõidutada.

Stacey ronib autost välja ja tuleb teeb minupoolse ukse lahti, nii et ma saan välja ukerdada. Ebakindlalt jalul seistes toetan ma ennast auto najale.

"Ma ei ole sind kunagi nii palju naermas näinud," ütleb Stacey.

"Mul on ka piisavalt põhjust naermiseks," vastan ma püüdlikult sõnu reastades.

"Oleks kena, kui sa ka juhtkonna koosolekutel sama õnnelik oleksid," ütleb Stacey.

"Nüüdsest peale naeratan ma koosolekutel vahetpidamata," kinnitan mina.

"Olgu peale, katsume nüüd kenasti ukseni jõuda," kutsub Stacey.

Ta toetab mind käe alt ja juhib mu teed mööda ukseni.

Kui me oleme ukseni jõudnud, küsin ma: "Kuidas oleks tassi kohviga?"

"Tänan, ei," ütleb Stacey. "On juba hilja, ma lähen parem koju."

"Kindel?"

"Täiesti."

Ma kohmitsen võtmetega, leian lukusüdame ja uks avaneb pimedasse elutuppa. Ma pöördun Stacey poole ja sirutan käe.

"Tänan sind imeilusa õhtu eest," ütlen ma talle. "Mul oli tõesti hea olla."

Ja sel ajal kui me kätt surume, astun ma mingil põhjusel sammu tagasi, komistan lävepakule ja kaotan tasakaalu.

"Oh sa…"

Järgmine, mis ma tean, on see, et me oleme Stacey'ga mõlemad hunnikus põrandal. Õnneks — või võib-olla ka mitte õnneks, nagu selgub — leiab Stacey, et see on kohutavalt naljakas. Ta naerab nii, et pisarad silmis. Ka mina hakkan naerma. Me mõlemad väänleme naeru pärast kõveras põrandal — kui äkki süüdatakse tuli.

"Sa lurjus!"

Ma vaatan üles, püüdes kohaneda äkilise valgusega, ja seal ta seisab.

"Julie? Mida sina siin teed?"

Sõnagi lausumata marsib Julie läbi köögi.

Ma tõusen ja koperdan talle järele, kuuldes garaažiukse avamist. Garaažis süttib valgus. Ma näen hetkeks Julie siluetti.

"Julie! Oota ometi!"

Ma kuulen, kuidas garaažiuks pärani lahti lükatakse, ja püüan Julie'le järele jõuda. Kui ma garaaži jõuan, istub ta juba autosse. Autouks langeb pauguga kinni. Ma komberdan lähemale, meeleheitlikult kätega vehkides. Mootor käivitub.

"Ma istun sind oodates terve öö üleval, pean kuus tundi sinu ema välja kannatama," karjub Julie läbi allalastud autoakna, "ja siis tuled sa koju, maani purjus ja koos mingi libuga!"

"Aga Stacey ei ole mingi libu, ta on—"

Kiirendades vist küll viiekümnekilomeetrise tunnikiiruseni, tagurdab Julie garaažist välja ja edasi mööda sissesõiduteed (napilt

Stacey autost mööda) tänavale. Ma jään talle garaaži valgussõõrist järele vahtima. Asfaldilt kostab kummide vilinat.

Julie on läinud.

Laupäeva hommikul ärgates oiatan ma mitu korda. Esimene oie on pohmelusest. Teine järgneb, kui mulle meenub, mis juhtus.

Kui ma olen lõpuks võimeline, panen ma ennast riidesse ja kõnnin vaevaliselt kööki, et otsida kohvi. Köögis ootab mind ema.

"Kas tead, et sinu naine oli eile õhtul siin," ütleb ema, kui ma oma esimest tassi välja valan.

Nii saan ma kuulda, kuidas see oli. Julie ilmus välja just pärast seda, kui ma olin helistanud. Ta oli hetkelise impulsi ajel siia sõitnud, sest tundis puudust minu järele ja igatses näha ka lapsi. Ta tahtis mulle ilmselt üllatust valmistada, mis tal ka õnnestus.

Hiljem helistan ma Barnettide numbril. Ada vastab mulle järjekindlalt: "Ta ei taha enam sinuga rääkida."

Kui ma esmaspäeval tehasesse jõuan, ütleb Fran mulle, et Stacey on mulle hommikust saadik helistanud. Ma jõuan vaevalt laua taha istuda, kui Stacey ilmub uksele.

"Tere. Kas me saaksime rääkida?"

"Muidugi. Tule sisse," noogutan ma talle.

Stacey't paistab miski vaevavat. Istet võttes väldib ta minu pilku.

"Kuule, selle reede-õhtu kohta—" otsin ma sõnu. "Mul on kahju, et nii läks, kui sa mu koju olid viinud."

"Pole viga," ütleb Stacey, ja pärib siis: "Kas sinu naine tuli tagasi?"

"Hm, noh… ei tulnud. Ta jääb mõneks ajaks oma vanemate juurde," ütlen ma natuke hädiselt.

"Kas see on minu pärast?" küsib Stacey.

"Ei, meil on viimasel ajal probleeme olnud."

"Al, ma tunnen ikkagi ennast süüdi," ütleb Stacey. "Kuule, ma võiksin temaga rääkida."

"Ei, sa ei pea seda tegema," ütlen mina.

"Ma tõepoolest tunnen, et peaksin temaga rääkima," ütleb Stacey. "Mis tema telefon on?"

Lõpuks pean ma ka iseendale tunnistama, et seda tasuks proovida. Niisiis annan ma Stacey'le Barnettide telefoninumbri. Stacey kirjutab selle üles ja lubab päeva jooksul millalgi helistada. Aga ta ei lähe veel ära.

"Kas on veel midagi?" kergitan ma kulme.

"Ma kardan, et on vist küll," noogutab Stacey.

Ta peab pausi.

"Mis siis on?"

"Ma usun, et see sulle sugugi ei meeldi," ütleb ta siis. "Aga ma olen selles üsna kindel..."

"Stacey," muutun ma närviliseks. "*Milles*?"

"Pudelikaelad on edasi levinud."

"Mis sa sellega mõtled, edasi levinud? Kas see on mingi haigus või—?"

"Ei, mis ma silmas pean, on see, et meil on uus pudelikael — või võib-olla isegi rohkem kui üks; ma ei ole veel päris kindel. Las ma näitan sulle," ütleb Stacey lauale lähemale tulles, käes mingid arvutiväljatrükid. "Need on osade nimekirjad, mis ootavad lõpp-montaaži."

Me vaatame nimekirja koos üle. Nagu ikka, on puudus pudelikaela-osadest. Aga viimasel ajal on puudus olnud ka mõnedest *mitte*-pudelikaela-osadest.

Stacey selgitab: "Möödunud nädalal oli juhus, kus me pidime üle andma tellimuse 200-le DBD-50-le. Vajaminevast 172 osast oli meil puudu 17. Ainult üks neist oli punase lipikuga osa. Ülejäänud olid rohelised lipikud. Punase lipikuga osa tuli kuumutusest välja neljapäeval ja oli valmis reede hommikuks. Aga teised on ikka veel puudu."

Ma nõjatun tooli seljatoele ja hõõrun sõrmedega ninajuurt.

"Neetud, mis seal küll toimub? Ma eeldasin, et osad, mis peavad pudelikaelu läbima, jõuavad koosteliinile viimasena. Kas nende rohelise lipikuga osade puhul on puudus materjalidest? Mingi hankeprobleem?" küsin ma Stacey'lt.

Stacey raputab pead. "Ei, meil pole hangetega olnud mingit probleemi. Ja ühegi osa puhul ei vaja me ka allhanketöid väljaspool

tehast. Probleem on igal juhul tehase-sisene. See ongi, miks ma tõepoolest arvan, et meil on üks või koguni mitu pudelikaela juurde tekkinud."

Ma tõusen laua tagant püsti ja kõnnin toas edasi-tagasi.

"Võib-olla me oleme väljalaske tõusuga jõudnud niikaugele, et tehase koormus on tõusnud piirini, kus me oleme ammendanud veel mõne muu ressursi mahu, peale kuumutuse ja ATM-10?" pakub Stacey vaiksel häälel välja.

Ma noogutan. Nii see võib tõesti olla. Et pudelikaelte tootlikkus on nüüd tõusnud, on meie väljalase suurenenud ja laoseis vähenenud. Ent pudelikaelte tootlikumaks muutmine tõstab nõudeid ka ülejäänud töökeskuste suhtes. Kui nõudlus mõne teise töökeskuse puhul kasvab üle saja protsendi, siis oleme me juurde tekitanud *uue* pudelikaela.

Ma küsin lakke vaadates: "Kas see tähendab, et me peame uuesti läbi tegema kogu selle pudelikaelte ülesotsimise protsessi? Just siis, kui tundus, et me oleme sellest segadusest viimaks välja rabelnud..."

Stacey voldib väljatrüki kokku.

Ma tõtlen talle: "Olgu, tead mis... Ma palun sul välja selgitada kõik, mis võimalik — millised osad täpselt, kui palju, milliseid tooteid see mõjutab, millistel liinidel nad asuvad, kui tihti neist puudus on, ja nii edasi. Mina ise katsun samal ajal Jonah'ga ühendust saada ja uurida, mis temal selle kohta öelda on."

Pärast seda, kui Stacey on ära läinud ja Fran üritab telefoni teel Jonah' asukohta kindlaks teha, seisan ma akna ees välja muruplatsile vahtides ja püüan asja üle järele mõelda. Ma olin seda pidanud heaks märgiks, et laoseis on hakanud kahanema pärast seda, kui me olime rakendanud abinõusid pudelikaelte tootlikkuse tõstmiseks. Kuu aega tagasi me olime lausa *uppumas* osadesse kõigil mitte-pudelikaela-marsruutidel. Neid oli virnade viisi ja need virnad üha kasvasid. Ent paari viimase nädala vältel on mõned kuhjad toodangu kokkupaneku käigus kahanenud. Eelmisel nädalal oli esmakordselt minu tehases oleku aja vältel võimalik kõndida koosteliini juurde ilma pooltoodete virnade ja kastide vahel laveerimata ja

end nende vahelt läbi pressimata. Ma arvasin, et see on hea. Aga nüüd on asjalood nii…

"Hr. Rogo," kostab Frani hääl telefonivaljuhääldist. "Ma sain ta telefoni otsa."

Ma tõstan toru. "Jonah? Tere. Kuule, meil on siin üks mure."

"Mis siis viltu?" küsib Jonah.

Kui ma olen talle sümptomid edasi andnud, pärib Jonah, mida me tema külaskäigust peale ette oleme võtnud. Nii loen ma talle üles kõik meie sammud — KK tõstmine pudelikaelte ette, selgitustöö kõigile inimestele selle kohta, et pudelikaeltele tuleb erilist tähelepanu pöörata, kolme täiendava masina töölerakendamine lisaks ATM-10-le, uued lõunavaheajareeglid, teatud inimeste kinnistamine ainult pudelikaelte juurde, kuumutusahju asetatavate partiide koguse suurendamine, uue prioriteetide süsteemi kehtestamine tehases…

"Uue prioriteetide süsteemi?" küsib Jonah.

"Jah," ütlen mina ja selgitan talle punaste ja roheliste lipikute mõtet ja seda, kuidas see süsteem töötab.

Jonah ütleb: "Võib-olla ma peaksin ise kohale tulema ja veelkord asja üle vaatama."

Olen õhtul kodus, kui heliseb telefon.

"Tere," kostab Julie hääl, kui ma toru võtan.

"Tere."

"Ma pean sinult andeks paluma. Vabanda, et reede õhtul nii juhtus," ütleb Julie. "Stacey helistas mulle. Al, mul on tõesti piinlik. Ma sain asjast täiesti valesti aru."

"Jah, olgu… mulle näib, et meie vahel on viimasel ajal palju valestimõistmist olnud," pomisen mina.

"Ma saan ainult öelda, et mul on kahju. Ma sõitsin sinu juurde, sest arvasin, et sul oleks heameel mind näha."

"Mul olekski olnud, kui sa oleksid jäänud," ütlen mina. "Tegelikult ma oleksin pärast tööd koju tulnud, kui ma oleksin teadnud, et sa tuled."

"Ma saan aru, et ma oleksin pidanud helistama," ütleb Julie. "Aga mul tuli lihtsalt selline tuju."

"Ma arvan, et sa ei oleks pidanud mind ootama jääma," ütlen ma talle.

"Ma mõtlesin kogu aeg, et sa jõuad iga hetk koju. Ja kogu selle aja vahtis sinu ema mind kurja näoga. Lõpuks läksid tema ja lapsed magama ja umbes tunni aja pärast jäin ma ise diivanil tukastama ja ärkasin siis, kui sa tulid."

"Nojah… kas tahad, et lepime ära?"

Ma kuulen, kuidas Julie kergendatult ohkab.

"Jah, tahan küll," ütleb ta. "Millal ma sind näen?"

Ma pakun välja, et kohtume uuesti reedel. Julie ütleb, et ei jõua nii kaua oodata. Me lepime kokku kolmapäevaks.

25

Déja vu. Järgmisel hommikul tervitan ma jälle Jonah't, väljumas väravast number kaks.

Kella kümneks oleme me tehase konverentsiruumis. Laua ümber istuvad Lou, Bob, Ralph ja Stacey. Jonah kõnnib edasi-tagasi meie ees.

"Alustame mõnedest põhilistest küsimustest," ütleb Jonah. "Kõigepealt, kas te olete kindlaks teinud, milliste osadega teil probleeme on?"

Stacey, kes istub laua ääres paraja paberilehtedest kindluse taga ja näib olevat lahinguks valmis, otsib välja nimekirja.

"Jah, nad on meil kindlaks tehtud. Tegelikult kulus mul terve tänane öö, et nad kõik välja selgitada ja kohapeal veel üle kontrollida. Selgub, et raskusi on kolmekümne detailiga."

Jonah küsib: "Kas sa oled kindel, et kõigi jaoks on teil materjal ette antud?"

"Oh, jaa," noogutab Stacey. "Sellega ei ole mingeid probleeme. Kõik materjalid on ette antud vastavalt graafikule. Aga nad ei jõua montaažini. Nad takerduvad meie uue pudelikaela ees."

"Oota korraks. Kust sa *tead*, et see on tõepoolest pudelikael?" pärib Jonah.

"Noh, kuna osad sinna taha seisma jäävad, siis ma arvasin..."

"Enne kui teha järeldusi, kulutame parem pool tundi sellele, et käime ära tehases ja vaatame järele, mis seal toimub," paneb Jonah ette.

Niisiis suundume me kõik koos tehasesse ja mõne minuti pärast seisame juba ühes töökeskuses treipinkide ees. Ühele poole jäävad kõrged virnad rohelise lipikuga varustatud detaile. Stacey seisab ühe virna juures ja otsib välja detaile, mida vajatakse lõppkooste jaoks. Suurem osa puuduvatest osadest on siin olemas ja kõik kan-

navad rohelist lipikut. Bob kutsub kohale meistri, turske selli, kelle nimi on Jake, ja tutvustab teda Jonah'le.

"Jah, kõik need osad on siin paigal istunud kaks-kolm nädalat või rohkemgi," kinnitab Jake.

"Aga meil on neid praegu vaja," ütlen mina. "Miks neid töösse ei võeta?"

Jake kehitab õlgu. "Kui te teate, milliseid osi teil vaja on, siis me võtame nad kohe ette. Aga see on vastuolus selle prioriteetidereegliga, mille te ise kehtestasite."

Ta osutab kõrvalolevale materjalihunnikule.

"Kas näete neid?" küsib Jake. "Neil kõigil on küljes punane lipik. Me peame need kõik enne ära tegema, enne kui võtame käsile rohelise lipikuga osad. Nii te meil ju käskisite teha?"

Mnjah. Hakkab selgeks saama, mis tegelikult toimub.

"Sa tahad öelda, et kõik see aeg, mis need rohelise lipikuga osad siin on seisnud, olete te töötanud punase lipikuga osade kallal, mis peavad minema läbi pudelikaela?" küsib Stacey.

"Jah, suurema osa ajast," kinnitab Jake. "Eks päevas on ju ainult niipalju tunde, kui on, eks ole?"

"Kui suur osa teie ajast kulub pudelikaela-osadele?" küsib Jonah.

"Vast seitsekümmend viis või kaheksakümmend protsenti," ütleb Jake. "Vaadake, kõik osad, mis lähevad kuumutusse või ATM-10 juurde, peavad enne siit läbi käima. Ja niikaua kuni jätkub punase lipikuga osi — ja neid ei ole sendi eestki vähemaks jäänud sellest peale, kui see uus süsteem sisse seati —, ei ole meil lihtsalt eriti palju aega rohelise lipikuga osade jaoks."

Hetke on kõik vait. Ma libistan pilgu osadele, sealt masinatele ja siis Jake'i peale tagasi.

"Mida kuradit me siis nüüd peale hakkame?" küsib Donovan nagu minu mõtteid lugedes. "Kas vahetame lipikud ära? Muudame puuduvad osad rohelise asemel punaseks?"

Ma rehman löödult käega ja ütlen: "Ma kardan, et ainus võimalus on jälle ekspedeerima hakata."

"Ei, tegelikult see ei ole mingi lahendus," ütleb Jonah, "sest kui te nüüd jälle ekspedeerimise juurde tagasi pöördute, siis te jäätegi seda tegema ja olukord läheb ainult veelgi hullemaks."

"Aga mida me siis saaksime teha?" küsib Stacey.

Jonah ütleb: "Kõigepealt tahan ma näha pudelikaelu, sest probleemil on ka teine aspekt."

Enne kui me saame näha ATM-10, avaneb meie pilgule lõpetamata toodangu virn. See on just nii kõrge, kui kõrgele ulatub tõstma kõige kõrgem laotõstuk, mis meil on. See ei ole lihtsalt mägi, see on mitme tipuga mägi. Virn on veelgi kõrgem kui enne seda, kui me tegime kindlaks, et selle masina puhul on tegu pudelikaelaga. Ja iga kasti, iga tõstealuse külge on kinnitatud punane lipik. Kõige selle taga, kogu oma hiigelsuuruses ometi meie pilgule varjatuks jäädes, on ATM-10 ise.

"Kuidas me siit tema juurde pääseme?" küsib Ralph, otsides teed lõpetamata toodangu virnade vahelt.

"Tulge minu järel," ütleb Bob.

Ja ta juhatab meid materjalivirnade vahelt masina juurde.

Silmitsedes lõpetamata toodangu virnu meie ümber, lausub Jonah: "Teate, mulle tundub — lihtsalt silma järgi hinnates —, et teil on siin selle masina jaoks vähemalt kuu jagu tööd ees. Ja ma vean kihla, et kui me läheksime kuumutusahjude juurde, siis leiaksime eest samasuguse pildi. Öelge mulle, kas teil on aimu, miks teil siin nii suur virn lõpetamata toodangut seisab?"

"Kuna kõik, kes on sellest masinast eespool, annavad esmase prioriteedi punase lipikuga osadele," pakun ma välja.

"Jah, see on üks põhjus," ütleb Jonah. "Aga miks nii suur osa läbi tehase kulgevast lõpetamata toodangust takerdub just siin?"

Keegi ei vasta.

"Olgu, ma näen, et pean selgitama mõnda põhilist seost pudelikaelte ja mitte-pudelikaelte vahel," ütleb Jonah. Siis vaatab ta minu poole ja sõnab: "Muide, kas sa mäletad seda, kui ma sulle ütlesin, et tehas, kus kõik töölised on kogu aeg töösse rakendatud, on väga *eba*efektiivne? Nüüd on sul võimalus näha täpselt seda, mida ma selle jutuga silmas pidasin."

Jonah kõnnib kõrvaloleva kvaliteedikontrolli keskuse juurde ja võtab tüki kriiti, millega kvaliteedi-inspektorid märgivad nende poolt tagasilükatavate osade juures vigu. Ta põlvitab põrandale ja osutab ATM-10 poole.

"Siin on teie pudelikael," ütleb ta, "M-mis-iganes masin. Ütleme tema kohta X."

Ta joonistab põrandale X-i. Siis viipab ta teiste masinate poole mööda vahekäiku.

"Ja X-le annavad osi ette mitmesugused mitte-pudelikaela-masinad ja töölised," ütleb Jonah. "Et me tähistasime pudelikaela X-ga, siis nimetame neid mitte-pudelikaela ressursse Y-ks. Nüüd võtame lihtsuse mõttes vaatluse alla vaid ühe pudelikaela ja ühe mitte-pudelikaela..."

Ta joonistab kriidiga põrandale:

$$Y \rightarrow X$$

Neid kahte ühendavad omavahel toodete detailid, selgitab Jonah, ja nool tähistab ilmselt osade voolu ühelt teisele. Ta lisab, et me võime käsitleda *mistahes* mittepudelikaela X jaoks osade etteandjana, sest ükskõik millise neist me ka võtame, tema väljalaset peab mingil järgneval ajahetkel töötlema X.

"Mitte-pudelikaela definitsiooni järgi me teame, et Y omab teatavat täiendavat, varuvõimsust. Selle täiendava ressursi tõttu teame ühtlasi, et Y rahuldab nõudmise kiiremini kui X," seletab Jonah. "Oletame, et nii X kui Y on ühes kuus kasutatavad 600 tunni vältel. Et tegu on pudelikaelaga, siis X-masina puhul tuleb nõudmise rahuldamiseks ära kasutada kõik 600 tundi. Aga oletame, et Y vajab ainult 450 tundi kuus ehk 75 protsenti, et nõudmisega toime tulla. Mis juhtub, kui Y on 450 tundi täis saanud? Kas te lasete tal jõude seista?"

Bob ütleb: "Ei, me laseme tal teha midagi muud."

"Aga Y on turunõudluse juba rahuldanud?" ütleb Jonah.

"Noh, siis me laseme tal hakata tegema järgmise kuu tööd."

"Ja kui teil ikkagi ei ole midagi, mille kallal tööd teha?" ei jäta Jonah.

Bob ütleb: "Siis me anname talle ette rohkem materjali."

"Ja just *selles* ongi asi," ütleb Jonah. "Sest mis toimub, kui Y need täiendavad töötunnid ära teeb? Noh, see lõpetamata toodang peab ju kuhugi minema. Y on kiirem kui X. Ja hoides Y-i töös, peab X-i juurde suunduv osade vool olema suurem kui sealt lahkuv. Mis tähendab..."

Jonah sammub lõpetamata toodangu mäe juurde ja viipab sellele.

"Tulemuseks on kõik see, mis me siin X-i ees näeme," ütleb ta. "Ja kui me anname ette rohkem materjali, kui süsteem suudab tuluks muuta, siis mis me tulemuseks saame?"

"Üleliigse laoseisu," pomiseb Stacey.

"Täpselt nii," noogutab Jonah. "Aga kuidas on teise kombinatsiooniga? Mis saab siis, kui X annab ette osi Y-le?"

Jonah kujutab seda kriidiga põrandal nii:

$$X \rightarrow Y$$

"Kui suurt osa Y-i 600 tunnist saab kasulikult rakendada?" küsib Jonah.

"Jällegi ainult 450 tundi," ütleb Stacey.

"Õige," ütleb Jonah. "Kui Y sõltub ainult X-i poolt ette antavatest lõpetamata osadest, siis on maksimaalne tundide arv, mis ta töötada saab, määratud X-i toodanguga. Ja 600 tundi X puhul võrdub 450 tunniga Y jaoks. Töötanud täis need tunnid, ei jätku Y jaoks enam lõpetamata toodangut, mille kallal edasi töötada. Mis, muide, on täiesti vastuvõetav variant."

"Pea hetkeks kinni," ütlen mina. "Ka meil tehases tuleb ette, et pudelikaelad annavad tööd mitte-pudelikaeltele. Näiteks kõiki ATM-10 juurest väljuvaid detaile töödeldakse edasi mitte-pudelikaelas."

"Sa mõtled, teiste mitte-pudelikaelte poolt. Ja kas sa oskad öelda, mis juhtub, kui sa Y-i sel moel käigus hoiad?" küsib Jonah. "Vaadake siia."

Ta joonistab kriidiga põrandale kolmanda diagrammi:

$$\begin{array}{l} Y \rightarrow M \\ X \rightarrow O \\ \quad\ N \\ \quad\ T \\ \quad\ A \\ \quad\ A \\ \quad\ Ž \end{array}$$

Jonah selgitab, et sel puhul osa detaile ei läbi pudelikaela; neid töödeldakse ainult mitte-pudelikaeltes ja nende voog liigub otse Y-i järel montaaži suunas. Teised aga *läbivad* pudelikaela ja jõuavad montaažini mööda X-teed, mille järel nad liidetakse koosteliinil koos Y-osadega lõpptooteks.

Tegelikkuses koosneb Y-tee tõenäoliselt ühest mitte-pudelikaelast, mis toidab järgmist mitte-pudelikaela, see omakorda järgmist, ja nii edasi, kuni koosteliinini. X-marsruudil võib olla terve seeria mitte-pudelikaelu, mis toidavad ühte pudelikaela, millele omakorda võib järgneda veel terve rida mitte-pudelikaelu. Meie puhul, nagu Jonah ütleb, on X-i järel grupp mitte-pudelikaela-masinaid, mis võivad töödelda nii X-teelt kui Y-teelt saabuvaid osasid.

"Aga et asja lihtsustada, olen ma kirja pannud vähima arvu elementidega kombinatsiooni — üks X ja üks Y. Ükskõik kui palju mitte-pudelikaelu süsteemis leidub, annab Y-i aktiviseerimine vaid tema enda rakkes hoidmiseks süsteemi jaoks ikka ühe ja sama tulemuse. Niisiis oletame, et te lasete nii X-l kui Y-l kogu aeg tööd teha kogu võimaliku aja vältel. Kui efektiivne teie süsteem siis on?"

"Superefektiivne," ütleb Bob.

"Ei, sa eksid," ütleb Jonah. "Sest mis juhtub, kui kogu see lõpetamata toodang Y-lt jõuab montaažini?"

Bob kehitab õlgu ja ütleb: "Me täidame tellimused ja saadame nad välja."

"Kuidas te saate?" küsib Jonah. "Kaheksakümmend protsenti teie toodetest vajavad vähemasti ühte osa, mida on töödeldud pudelikaelas. Millega te asendate neid pudelikaela-osi, mis ei ole veel kohale jõudnud?"

Bob sügab kukalt ja pomiseb: "Ah, jah... ma unustasin."

"Noh, kui me ei saa tooteid kokku panna," ütleb Stacey, "siis tekivad meil uuesti lõpetamata toodangu virnad. Ainult et sel juhul ei kogune ülearune laoseis mitte pudelikaela ette; see koguneb montaaži juures."

"Jah," noogutab Lou. "Ja veel üks miljon lihtsalt istub seal paigas ja ootab oma tundi."

Ja Jonah lisab: "Näete nüüd? Veelkord saab selgeks, et mittepudelikael ei määra tulu, isegi kui ta töötab kakskümmend neli tundi ööpäevas."

Bob küsib: "Olgu, aga kuidas on kahekümne protsendiga osadest, mille jaoks *ei ole* vaja pudelikaela-detaile? Vähemasti nende jaoks me saame ikkagi kõrge efektiivsuse."

"Arvad nii?" küsib Jonah.

Ta joonistab põrandale veel ühe diagrammi...

Y → TOODE A
X → TOODE B

Sel korral, teatab ta, töötavad X ja Y teineteisest sõltumatult. Nad rahuldavad erinevaid turunõudmisi.

"Kui suure osa Y-i 600-tunnisest ressursist saab süsteem sellisel juhul ära kasutada?" küsib Jonah.

"Kõik 600 tundi," ütleb Bob.

"Sugugi mitte," ütleb Jonah. "Muidugi, esimesel pilgul tundub, et me võime kasutada ära Y-i kõik sada protsenti, aga mõtle veelkord järele."

"Me saame ära kasutada ainult nii palju, kui turg vastu võtab," ütlen mina.

"Õige. Definitsiooni järgi omab Y ülearust jõudlust," ütleb Jonah. "Nii et kui käitada Y-it maksimaalselt, siis jõuate jällegi ülearuse laoseisuni. Ja sel juhul ei ole tulemuseks mitte ülearune lõpetamata toodang, vaid ülearused valmistooted. Piiraja ei ole sel korral tootmises. Piiravaks teguriks on turunduse võime müüa toodangut."

Kui ta seda räägib, pean ma mõtlema valmistoodangule, mis meie ladudesse kokku on kuhjatud. Vähemalt kaks kolmandikku

nendest toodetest on kokku pandud ainult mitte-pudelikaela-osadest. Mitte-pudelikaelu "efektiivsuse" nimel käigus hoides oleme me tekitanud laoseisu, mis kaugelt ületab igasugust nõudlust. Ja kuidas on lood meie valmistoodangu ülejäänud kolmandikuga? Neis leidub pudelikaela-detaile, aga enamus neist toodetest on nüüdseks riiulil lebanud juba paar aastat. Nad on ajast ja arust. Umbes 1500-st laos olevast valmistootest suudame me hea õnne korral müüa ehk kümme tükki kuus. Samal ajal kui *konkurerntsivõimelised* pudelikaela-osi sisaldavad tooted müüakse ära praktiliselt kohe, niipea kui nad koosteliinilt tulevad. Mõni üksik ootab laos päeva või paar, enne kui läheb tarbijale, aga tellimuste varu tõttu ei ole selliseid palju.

Ma vaatan Jonah't. Neljale diagrammile meie ees põrandal on ta nüüd lisanud numbrid, nii et kõik nad koos näevad välja nii:

1) Y → X

2) X → Y

3) Y → M
X → O
N
T
A
A
Ž

4) Y → TOODE A
X → TOODE B

Jonah ütleb: "Me oleme vaadelnud nelja lineaarset kombinatsiooni X-st ja Y-st. Me võime muidugi koostada neist lõputu arvu kombinatsioone. Aga need neli meie ees on piisavalt üldised, nii et meile aitab nendest. Sest kui kasutada neid ehitusplokkidena, siis võib nende abil esitada *mistahes* tootmisolukorda. Me ei pea vaatluse alla võtma triljoneid erinevaid X ja Y kombinatsioone, et kindlaks teha, mis on universaalne tõde nende kõigi puhul; me võime üldistatult tõeni jõuda, kui teeme lihtsalt kindlaks, mis toimub nende nelja juhtumi puhul. Kas te võite mulle nüüd öelda, milliseid sarnasusi te olete märganud kõigi nelja juures?"

Stacey nimetab silmapilk, et ühelgi juhul ei määra süsteemi tulu Y. Kui iganes on võimalik rakendada Y-t üle X-i taseme, siis tulemuseks on ainult ülearune laoseis, mitte suurem tulu.

"Jah, ja kui me viime selle mõtte loogilise järelduseni," ütleb Jonah, "siis võime sõnastada lihtsa reegli, mis kehtib kõigil juhtudel: mitte-pudelikaela kasutamise tase ei ole määratud tema enda potentsiaaliga, vaid mingi muu piirajaga süsteemis."

Jonah osutab ATM-10 poole.

"Peamiseks piirajaks teie süsteemis on see masin siin," ütleb ta. "Kui te panete mitte-pudelikaela tegema rohkem tööd kui see masin, siis ei tõsta te selle läbi tootlikkust. Te saavutate otse vastupidise tulemuse. Te toodate juurde ülearust laoseisu, mis on eesmärgiga vastuolus."

"Aga mida meil tuleks teha?" küsib Bob. "Kui me ei rakenda oma inimesi tööle, siis tekib meil selle läbi jõudeaeg, ja jõudeaeg viib meie tööviljakuse alla."

"*Ja mis siis*?" küsib Jonah.

Donovan on rabatud. "Vabandust, aga kuidas te võite nii öelda?"

"Vaadake enda selja taha," ütleb Jonah. "Heitke pilk monstrumile, mille te ise olete loonud. See ei tootnud ennast ise. Teie endi otsused on need, mille läbi on tekkinud see mäetäis lõpetamata toodangut. Ja mis on põhjus? Vale eeldus, et te peate töölised tootma panema kõik sada protsenti ajast või neist lahti saama, et 'säästa' raha."

"Olgu peale," sekkub nüüd Lou. "Sada protsenti on võib-olla ebareaalne. Me taotleme mingit vastuvõetavat protsenti, näiteks üheksakümmend protsenti."

"Miks on üheksakümmend protsenti vastuvõetav?" küsib Jonah. "Miks mitte kuuskümmend, või kakskümmend viis? Numbritel ei ole vähematki mõtet, kui nad ei tugine süsteemi piirajatele. Kui on piisavalt toormaterjali, siis te võite ühe töölise elu lõpuni pidevalt tööle panna. Aga kas te *peate* seda tegema? Ei, kui te tahate raha teenida."

Siis pakub Ralph välja: "Te väidate, et panna teenistuja tööle ja sellest tööst kasu saada on kaks erinevat asja?"

"Jah, ja see on väga lähedal teisele reeglile, mille me saame loogiliselt tuletada X-i ja Y-i neljast kombinatsioonist, millest me

rääkisime," ütleb Jonah. "Täpsemalt väljendades ei ole ressursi aktiviseerimine ja ressursi ärakasutamine päriselt sünonüümid."

Jonah selgitab, et mõlema reegli puhul tähendab ressursi "ärakasutamine" selle kasutamist sellisel moel, mis aitab liikuda eesmärgi suunas. Ressursi "aktiviseerimine" on nagu masina SISSE-nupule vajutamine; masin käib sõltumata sellest, kas tema poolt tehtavast tööst on kasu või mitte. Nii et tegelikult on mitte-pudelikaela aktiviseerimine maksimaalse võimsuseni maksimaalselt rumal ettevõtmine.

"Ja nendest reeglitest tuleneb, et me ei pea püüdma optimeerida viimset kui ühte ressurssi süsteemis," ütleb Jonah. "Lokaalsete optimumide järgi juhitav süsteem ei ole optimaalne süsteem; see on tegelikult väga ebaefektiivne süsteem."

"Olgu," ütlen mina, "aga kuidas aitab selle tõsiasja teadmine meil tagada seda, et puuduolevad osad ei jääks kuhugi treipingi taha toppama ja jõuaksid koosteliinile?"

Jonah ütleb: "Käsitle laoseisu kasvamist nii siin kui treipingi juures nende kahe reegli järgi, millest me just rääkisime."

"Ma usun, et ma saan aru probleemi põhjustest," ütleb Stacey. "Me anname materjale ette kiiremini, kui pudelikaelad neid töödelda jõuavad."

"Jah," noogutab Jonah. "Te annate materjale juurde iga kord, kui *mitte*-pudelikaelal töö otsa saab."

"See on nii," noogutan mina, "aga treipingid on pudelikael."

Jonah raputab pead ja lausub: "Ei, seda nad ei ole — nagu kinnitab ka meie selja taga seisev lõpetamata toodangu virn. Vaadake, treipingid ei ole pudelikaelaks mitte oma võimsuse vähesuse tõttu. *Teie* olete nad selleks teinud."

Jonah selgitab meile, et toodangu väljalaske* kasvuga on võimalik luua uusi pudelikaelu. Ent enamikus tehastes leidub nii palju varuvõimsust, et selleks peaks väljalaske kasv olema tõepoolest hiiglaslik. Meil on juurdekasv olnud kõigest kakskümmend prot-

* Jonah kasutab siin väljendit "*increase in Throughput*", mida oleks eksitav tõlkida lihtsalt "tulude suurendamiseks", sest mõeldud on maha müüdavate toodete väljalaske kasvu, seega tulutootluse tõusu. (Toim.)

senti. Juba kui ma Jonah'ga telefoni teel rääkisin, pidas ta vähetõenäoliseks, et on tekkinud uus pudelikael.

Mis toimus, on see, et isegi kui meie tulutootlus kasvas, koormasime me jätkuvalt tehast lõpetamata toodanguga, nagu tahaksime kõiki oma töölisi täielikult aktiviseerida. See suurendas treipinkide koormatust, kuni nende võimsusevaru ületati. Esmase prioriteediga, punase lipikuga detaile jõuti töödelda, aga rohelise lipikuga osade kuhjad muudkui kasvasid. Sel moel mitte ainult ei tekkinud ülemäärane laoseis ATM-10 ja kuumutusahjude juures, vaid pudelikaela-osade mahu tõttu lõikasime me ära voolu ühest teisest töökeskusest ja takistasime mitte-pudelikaela-osade jõudmist koosteliinile.

Kui Jonah on lõpetanud, ütlen ma: "Olgu nii, ma saan nüüd aru, mida me valesti tegime. Kas sa oskad öelda, mida meil tuleks ette võtta, et olukorda parandada?"

"Ma tahan, et te kõik selle üle järele mõtleksite sel ajal, kui me konverentsiruumi tagasi läheme, ja siis me arutame, mida tuleks teha," ütleb Jonah. "Lahendus on üsna lihtne."

26

Kui lihtne lahendus tegelikult on, ei jõua mulle pärale enne kui alles õhtul kodus. Ma istun köögilaua taga, ees pakk paberit ja pliiats ja mõtlen päeva jooksul välja pakutud lahendustele, kui Sharon sisse astub.

"Tere," ütleb ta ja võtab laua ääres istet.

"Tere," vastan mina. "Mis on?"

"Midagi," ütleb Sharon. "Lihtsalt tulin vaatama, mida sa teed."

"Ma teen tööd," ütlen ma talle.

"Kas ma saan sind aidata?" küsib Sharon.

"Noh... ma ei tea. See on üks tehniline asi. Ma usun, et see tüütaks sind."

"Oh," ohkab Sharon, "kas see tähendab, et sa tahad, et ma ära läheksin?"

Ma tunnen ennast süüdlasena.

"Ei, kui sa tahad siia jääda," ütlen ma talle. "Kas tahad proovida ühte probleemi lahendada?"

"Olgu," elavneb Sharon.

"Niisiis... Las ma mõtlen, kuidas ma seda sulle selgitan. Kas sa tead seda skaudimatka, kus me Dave'iga käisime?"

"Tema ei tea, aga mina tean!" kuulutab Dave kööki tormates. Ta jääb siledal põrandal liugu lastes seisma ja ütleb: "Sharon ei tea matkast midagi. Aga mina võin sind aidata."

"Poja, mulle tundub, et sul võiks müügimehena kõva tulevik olla..."

Sharon on nördinud: "Ma *tean* sellest matkast."

"Sind seal ei olnud," ütleb Dave mõnuga.

"Ma kuulsin kõike, mida sellest räägiti!" ei jäta Sharon oma.

"Olgu, te mõlemad võite selle kallal pead murda," püüan ma neid lepitada. "Ülesanne on järgmine: meil on rivi poisse nagu tookord metsas. Rivi keskel on Herbie. Me oleme Herbie seljakoti juba

kergemaks teinud, et ta saaks kiiremini kõndida, aga ta on ikka veel kõige aeglasem. Kõik tahaksid käia kiiremini kui Herbie. Aga kui see juhtuks, siis veniks rivi välja ja mõni laps võiks kaduma minna. Ükskõik, mis oleks ka põhjus, aga me ei saa Herbie't rivi keskelt mujale paigutada. Ja küsimus on: kuidas me saaksime teha nii, et rivi ei veniks pikaks?"

Mõlemad vajuvad mõttesse.

Ma ütlen: "Nii, ja nüüd minge mõlemad teise tuppa. Ma annan teile kümme minutit aega ja siis vaatame, kellel on välja pakkuda parem idee, kuidas kõiki rivis koos hoida."

"Mida võitja saab?" küsib Dave.

"Noh... midagi mõistlikkuse piires."

"*Ükskõik, mida*?" küsib Sharon.

"*Mõistlikkuse piires*," kordan mina.

Lapsed lähevad ära ja mul on kümme minutit rahu ja vaikust. Siis ilmuvad mõlemad näod jälle uksele.

"Valmis?" küsin ma neilt.

Nad tulevad sisse ja istuvad koos minuga köögilaua taha.

"Kas tahad kuulda, mis ma välja mõtlesin?" küsib Sharon.

"Minu idee on parem," hüüab Dave.

"Ei ole!" protesteerib õde.

"Olgu, aitab!" peatan ma neid. "Mis on sinu idee, Sharon?"

Ja Sharon pahvatab: "Trummilööja!"

"Kuidas, palun?"

"Noh, tead... nagu paraadil," selgitab Sharon, nägu õhevil.

"Aa, ma saan aru, mida sa mõtled," noogutan ma taibates, mida ta silmas peab. "Paraadil ei ole mingeid vahesid. Kõik marsivad ühte jalga."

Sharon särab üle näo. Dave heidab talle altkulmu pilgu.

"Nii et kõik marsivad ühte jalga... trummi järgi," kordan ma omaette järele mõeldes. "Miks mitte. Aga kuidas sa teed nii, et need, kes on Herbie ees, ei astu kiirema sammuga?"

"Tuleb lasta Herbie'l trummi lüüa," ütleb Sharon.

Ma mõtlen selle üle järele ja ütlen: "Pole paha mõte."

"Aga minu idee on parem," ei suuda Dave kauem kannatada.

Ma pöördun tema poole: "Noh, nupumees, ja milline on siis sinu idee?"

"Kõik tuleb köiega kokku siduda," teatab Dave.

"Köiega kokku—?"

"Noh, tead, nagu mägironijad," seletab Dave. "Kõik on ühise köie otsas. Nii ei saa keegi teistest maha jääda ja keegi ei saa kiiremini käia, ilma et kõik teised samuti sammu kiirendaksid."

Ma noogutan: "Hmmm... see on väga hea idee."

See tähendaks seda, et rivi — mis tehase puhul võrduks lõpetamata toodanguga — ei saaks kunagi olla pikem kui köis. Ja köis võiks mõistagi olla etteantud pikkusega, mis tähendaks, et meil oleks tema üle täpne kontroll. Kõik peaksid käima ühesuguse kiirusega. Ma vaatan Dave'i, tema leidlikkuse ees pisukest aukartust tundes.

"Kui järele mõelda, siis köis kõlab natuke sedamoodi, nagu oleks kogu sisseseade füüsiliselt seotud," ütlen ma talle, "just nagu konveieri puhul ongi."

"Jah, just konveier," noogutab Dave innukalt. "Sa ju ise rääkisid ükskord, et konveier on kõige parem viis asjade valmistamiseks."

"Nojah, see on kõige efektiivsem viis tootmiseks," ütlen mina. "Tegelikult me kasutamegi seda moodust enamiku oma toodete lõplikuks kokkupanekuks. Probleem on ainult selles, et konveierisse ei jookse läbi kogu tehase."

"Aa..." ütleb Dave.

"Aga need mõlemad olid head ideed, mis te välja mõtlesite," tunnustan ma neid. "Tegelikult on nii, et kui me teie mõlema ideed õige veidi muudaksime, siis saaksime peaaegu just sellesama lahenduse, mis meil täna tehases välja pakuti."

"Kuidas muudaksime?" küsib Sharon.

"Noh, vaata, selleks et hoida ära rivi väljavenimine, ei ole tegelikult vaja, et kõik käiksid täpselt ühte jalga või et kõik oleksid omavahel köiega ühendatud," selgitan ma neile. "Mis meil tegelikult on vaja teha, on kindlustada see, et kõige ees kõndiv poiss ei kõnniks kiiremini kui Herbie. Kui me suudame seda tagada, siis püsivad kõik koos."

"Nii et me seome lihtsalt kõige esimese poisi köiega Herbie külge," ütleb Dave.

"Või Herbie ja esimene poiss vahetavad signaale," pakub Sharon. "Kui kõige eesmine poiss käib liiga kiiresti, siis Herbie annab talle märku järele oodata või käia aeglasemalt."

"Just nii," noogutan mina. "Te mõlemad taipasite selle ära."

"Ja mis me siis *mõlemad* võitsime?" nõuab Sahron.

"Mida te soovite?" küsin mina. "Kas kõigile pizza? Või läheme kinno?"

Nad on mõlemad natuke aega vait.

"Kino oleks vahva," ütleb Sharon, "aga tegelikult mulle meeldiks hoopis, kui sa teeksid nii, et emme jälle koju tuleks."

Nüüd on köögis väga vaikne.

Lõpuks ütleb Dave: "Aga kui sa ei saa nii teha, siis me saame sellest aru."

"Olgu, ma teen, mis ma suudan," ütlen mina. "Aga seni — kuidas oleks, kui läheks kinno?"

Kui lapsed on voodisse läinud, siis istun ma veel hulk aega ärkvel ja murran juba sajandat korda pead, kas Julie tuleb tagasi või mitte. Minu abieluprobleemidega võrreldes tundub laoseisu mure tehases üsna tühine — või vähemalt praegu tundub see mulle nii. Ma usun, et kõik probleemid on lihtsad, kui sa nad ükskord ära oled lahendanud.

Me plaanitseme teha tegelikult sedasama, mida ka minu mõlemad lapsed olid pakkunud. Herbie'd (pudelikaelad) ütlevad meile edaspidi, millal süsteemi tootmisvaru täiendada — välja arvatud see, et trummide ja köite asemel hakkame me kasutama arvuti abi.

Pärast seda, kui me konverentsiruumi tagasi jõudsime, hakkasime me asja arutama ja jõudsime üksmeelele selles, et me ilmselt oleme ette andnud liiga palju materjali. Meil ei oleks vaja hoida viie või kuue nädala tootmisvaru pudelikaelte ees ootamas selle nimel, et teha neid tootlikumaks.

"Kui me suudame kontrollida materjale punase lipikuga osade jaoks ja mitte anda neid välja niipea, kui esimesel mitte-pudelikaelal töö otsa saab," ütles Stacey, "siis on treipinkidel aega ka rohelise

lipikuga osade töötlemiseks. Ja osad, millest meil puudus on, jõuavad ilma probleemideta koosteliinile."

Jonah noogutas: "See on õige. Teil on just nimelt vaja leida mingi moodus, kuidas punaste osade jaoks materjali ette anda just sellise kiirusega, millega pudelikael materjali vajab — ja täpselt sellele vajadusele vastavalt."

"Hüva," ütlesin mina, "aga kuidas me ajastame iga materjali väljastamise nii, et see jõuaks pudelikaela just siis, kui teda vajatakse?"

Selle peale noogutas ka Stacey: "Ma ei ole küll päris kindel, aga ma saan aru, mis sulle muret valmistab. Me ei tohi lasta tekkida vastupidisel olukorral, kus pudelikaelal ei ole tööd ees."

"Vanakurat, meil on vähemasti kuu aega varuks, enne kui midagi sellist võiks juhtuda, isegi kui me tänasest päevast peale ei laseks välja ühtki punast lipikut," ütles Bob. "Aga ma mõistan, mida sa silmas pead. Kui me laseme pudelikaelal jõude seista, siis kaotame tulus."

"Meil on vaja," võtsin ma asja kokku, "teatavat signaali, mis seoks pudelikaelad materjali etteandmise süsteemiga."

Siis võttis minu üllatuseks sõna Ralph: "Vabandage mind, see on kõigest üks mõte. Aga võib-olla saaksime me materjali etteandmise vajadust ette ennustada mingi süsteemi abil, mis tugineks andmetele mõlema pudelikaela kohta?"

Ma küsisin temalt, kuhu ta sihib.

Ralph ütles: "Noh, sellest peale, kui me hakkasime registreerima andmeid kummagi pudelikaela kohta, olen ma tähele pannud, et me suudame mitu nädalat ette ennustada, mille kallal üks või teine pudelikael mingil etteantud ajahetkel töötab. Vaadake, kui ma tean täpselt, mis ootab järjekorras, siis ma võtan lihtsalt ette keskmised seadistamise ja töötlemistsükli ajad iga konkreetse osa jaoks ja ma saan välja rehkendada, millal üks või teine partii pudelikaelast välja tuleb. Et meil on tegu ainult ühe töökeskusega, kus sõltuvusi on palju vähem, siis saame me statistilised kõikumised välja keskmistada ja meie tulemused on veelgi täpsemad."

Ralph lisas, et ta võib vaatluste põhjal kinnitada, et esimestest operatsioonidest pudelikaelteni jõudmiseks kulub materjalil kaks nädalat, pluss-miinus üks-kaks päeva.

"Nii et kui me paneme pudelikaela järjekorras ootavate detailide seadistamis- ja töötlemisajale juurde veel kaks nädalat, siis saamegi teada, kui palju läheb aega, kuni pudelikael alustab tööd parajasti välja antava materjaliga. Ja sedamööda, kuidas järjekordne partii pudelikaelast väljub, saame me oma informatsiooni uuendada ja arvutada välja kuupäeva, mil Stacey peab punase lipikuga materjale juurde andma."

Jonah vaatas Ralphile otsa ja ütles, et see on suurepärane.

"Ralph, see on fantastiline!" kiitsin mina omalt poolt. "Kui täpselt me sinu arvates saame seda kõike välja arvestada?"

"Ma pakun välja, et meie täpsus võiks olla pluss-miinus üks päev," ütles Ralph. "Nii et kui me hoiame, ütleme, kolmepäevast lõpetamata toodangu varu iga pudelikaela ees, siis peaksime me olema kindlustatud."

Kõik avaldasid Ralphile tunnustust, kui Jonah äkki ütles: "Aga tegelikult, Ralph, võid sa sama informatsiooniga teha veel palju rohkem."

"Näiteks mida?"

"Sa võid käsile võtta tootmisvaru-probleemi ka koosteliini ees."

"Sa mõtled, et me võime mitte ainult midagi ette võtta üleliigse laoseisuga pudelikaela-osade puhul, vaid ka mitte-pudelikaela-osadega?" küsisin mina.

"Täpselt nii," noogutas Jonah.

Aga Ralph tõstis käed: "Andke andeks, aga mina küll ei taipa, kuidas ma seda tegema peaksin."

Ning Jonah selgitas talle — ja meile kõigile. Kui Ralph suudab määrata punase lipikuga materjalide etteandmise graafiku pudelikaelte andmetele tuginedes, siis saab ta määrata ka graafiku lõppmontaaži jaoks. Kui ta teab, millal pudelikaela-osad koosteliinile jõuavad, siis saab ta tagurpidi välja arvutada ka aja, mil tuleks mitte-pudelikaela-materjalid vastavatele marsruutidele väljastada.

Sel moel saab pudelikaelte abil määrata kõigi materjalide etteandmise kogu tehase jaoks.

Ma ütlesin: "Teate, mulle tundub, et see annab sama tulemuse nagu see, kui pudelikaelad oleksid tootmisliini alguses, mida mina oleksin püüdnud saavutada."

"Jah, see kõik kõlab ilusasti küll," ütles Ralph. "Aga ma pean teid hoiatama, et ma ei oska öelda, kui kaua aega mul võtab, enne kui ma suudan arvuti panna kõike seda tegema... Ma tahan öelda, et punase lipikuga materjalide graafiku saan ma valmis üsna kiiresti. Aga ülejäänuga läheb aega."

"Kuule nüüd, Ralphie," kergitas Bob kulmu, "arvutigeenius nagu sina, peaks sellega hakkama saama jalamaid—"

"Ma võingi midagi välja pakkuda jalamaid," ei teinud Ralph tema tõgamisest välja, "aga ma ei saa lubada, et see töötab."

"Rahune," sekkusin mina, "kui me vähendame treipinkide koormust, saame me veidike hingetõmbeaega. See annab sulle võimaluse midagi kapitaalsemat välja töötada."

"Nii, teil võib nüüd olla tunne, et teil on aega natuke hinge tõmmata," ütles seepeale Jonah, "aga mina pean kolmekümne viie minutiga jõudma Chicago lennuki peale."

"Vanakurat!" pomisesin mina, kellale masinlikku pilku heites. "Siis on vist parem, kui hakkame kohe liikuma."

Lahkumine ei olnud kõige graatsilisem. Me jooksime Jonah'ga majast välja ja edasi rikkusin ma kõiki kiiruspiiranguid — õnneks ilma intsidentideta —, et teda õigeks ajaks lennujaama toimetada.

"Ma tunnen, võiks öelda, erilist huvi sedalaadi tehaste vastu nagu teie oma," seletas Jonah mulle sõidu ajal. "Nii et ma oleksin tänulik, kui sa hoiaksid mind toimuvaga kursis."

"Kindel see," noogutasin ma selle peale innukalt. "Seda ma teen igal juhul. Ma oleksin seda niigi teinud."

"Hüva," ütles Jonah. "Räägime sellest veel."

Ja seda öeldes ronis ta autost välja, lehvitas käega ja sprintis läbi terminaali värava. Kuna ta ei helistanud, siis oletan ma, et ta jõudis lennukile.

Järgmisel hommikul on meil koosolek arutamaks seda, kuidas kavandatud plaane ellu viia. Aga enne kui me asjaga alustada saame, püüab Bob Donovan meie entusiasmi jahutada.

"Kas te teate ka, et meil võib tekkida tõsiseid probleeme?"

"Mis lahti?" küsin mina.

"Mis saab siis, kui kogu tehase efektiivsusnäitajad hakkavad langema?"

Ma kehitan õlgu: "Noh, mulle tundub, et me peame sellega riskima."

"Jah, aga näib nii, et selle tulemusel, mis me kavatseme ette võtta, jääb siin tehases hulk inimesi niisama vahtima," ütleb Bob.

"Jah, meil võib olla aeg-ajalt inimesi, kes istuvad jõude," möönan mina.

"Nii et kas me lasemegi neil lihtsalt niisama vahtida?" küsib Bob.

"Miks mitte?" sekkub Stacey. "Kui keegi on juba niikuinii palgale võetud, ei maksa meile enam midagi, kui ta ka jõude istub. Kas keegi toodab parajasti mingeid detaile või peab mõne minuti ootama, ei muuda meie tegevuskulusid. Aga ülearune laoseis... vaat *see* seob küll suure hulga raha."

"Olgu," ütleb Bob, "aga mis saab aruannetest? Mulle tundub, et kuu lõpul, kui vana tubli Bill Peach on valmis otsustama, kas me töötame edasi või meid pannakse kinni, siis ta ei ole just eriti rõõmus, kui näeb, et meie efektiivsusnäitajad on langenud. Ma olen kuulnud, et peakorteris nad kipuvad selliste asjade peale kulmu kortsutama."

Ruumis on vaikne. Siis ütleb Lou: "Selles jutus on iva, Al."

Ma kuulan hetkeks konditsioneeri huugamist.

"Hästi, kuulake nüüd mind ka," ütlen ma lõpuks. "Kui me *ei* rakenda uut süsteemi laoseisu kontrollimiseks ja materjali etteandmiseks pudelikaelte järgi, siis me laseme käest suure võimaluse tulemuste parandamiseks ja tehase päästmiseks. Ja ma ei kavatse lihtsalt pealt vaadata ja lasta sel sündida ainult selle nimel, et järgida norme, millel on ilmsesti rohkem tähendust kesktaseme juhtimispoliitika kui lõpptulemuse seisukohalt. Ma ütlen, et me viime

selle asja ellu. Ja kui selle tagajärjel efektiivsusnäitajad langevad, siis las nad langevad pealegi."

Pärast neid julgeid sõnu, mis nii meenutasid admiral Farragutti ja tema *Olgu-need-torpeedod-neetud* kõnet, vaatavad kõik ülejäänud mind veidi liigutatud ilmel.

"Ja veel, Bob," ütlen ma Donovanile, "kui juhtub, et tekib palju vaba aega, siis ära kedagi sel puhul nääguta — lihtsalt katsu teha nii, et see ei kajastuks järgmise kuu efektiivsusaruannetes, eks ole?"

"Mõistan, boss."

27

"...Lubage mul kokkuvõtteks öelda, et kui poleks olnud Bearingtoni tehase toodete müügitulu eelmisel kuul, siis oleks UniWare'i divisjon juba seitsmendat kuud järjest kahjumis. Kõik divisjoni ülejäänud tootmisettevõtted näitasid vaid tühist kasumit või kandsid kahjumit. Vaatamata Bearingtoni edule ja asjaolule, et selle tulemusel näitas divisjon esmakordselt sel aastal tegevuskasumit, on meil veel pikk tee minna, enne kui võib öelda, et meie finantsolukord on stabiilne."

Sellega lõpetanud, teenib Ethan Frost noogutuse Bill Peachilt ja istub maha. Ma istun pika laua keskkohas, mille ümber on kogunenud kõigi tehaste juhid. Peachi paremal käel istub Hilton Smyth, kes nüüd, pärast Ethan Frosti tunnustusavaldust minu tehasele, mulle säravalt naeratab. Ma lasen ennast toolil lõdvaks ja luban endale hetkeks nautida vaadet läbi avara akna varasuvisele päikesesäras linnale.

Mai on lõpule jõudnud. Kui välja arvata mitte-pudelikaela-osade puudus, millest me nüüdseks üle oleme saanud, siis oli see suurepärane kuu. Me ajastame nüüd kõigi materjalide etteandmist Ralph Nakamura poolt välja töötatud uue süsteemi kohaselt, mis on sätitud pudelikaelte kiiruse järgi. Ralphil on mõlema pudelikaela juurde üles seatud arvutiterminaal, nii et vastavalt sellele, kuidas edeneb lõpetamata toodangu töötlemine, saavad värskeimad andmed sisestatud ka tehase andmebaasi. Uue süsteemi abil oleme me saavutanud suurepäraseid tulemusi.

Ralph eksperimenteeris oma süsteemiga ja avastas peagi, et ta võib enam-vähem ühe päeva täpsusega ette öelda, millal mingi partii tehasest välja saadetakse. Sellele tuginedes oleme me nüüd võimelised andma turundusosakonnale nimekirja kõigist klientide tellimustest koos kuupäevaga, millal need tellimused üle võib

anda. (Ma ei tea, kas keegi turundusosakonnas ka päriselt usub neid graafikuid, aga siiamaani on need olnud väga täpsed.)

"Rogo," ütleb Peach, "kuna sina paistad olevat ainus meie hulgas, kes teatud määral oma tulemusi on parandanud, siis laseme sinul ka oma aruandega alustada."

Ma teen oma aruande lahti ja asun ette kandma meie silmapaistvamaid tulemusi. Peaaegu kõigi näitajate järgi on meil olnud hea kuu. Laoseisu tase on langenud ja näitab jätkuvalt kiiret langust. Osade materjalide tagasihoidmine on teinud seda, et me ei lämbu enam lõpetamata toodangu kätte. Detailid jõuavad pudelikaeltesse siis, kui vaja, ja toodangu voog läbi tehase on palju sujuvam kui enne.

Ja mis on saanud efektiivsusest? Tuleb tunnistada, et esialgu see langes, kui me hakkasime pidurdama materjalide tootmisse andmist, aga mitte niipalju, kui me algul olime kartnud — selgub, et me olime tarbinud ülearust laoseisu. Aga seoses toodangu väljalaske drastilise kasvuga on see ülejääk kiiresti kahanenud. Ja nüüd, kus me oleme hakanud uuesti mitte-pudelikaeltele materjale väljastama, on efektiivsusenäitajad jälle tõusmas. Donovan on mulle isegi nelja silma all tunnistanud, et tema arvates saavad tegelikud numbrid tulevikus olema peaaegu samad mis varem.

Kõige parem tulemus on aga see, et me oleme lahti saanud hilinenud tellimuste rodust. Nii hämmastav kui see ka ei tundu, me oleme omadega täiesti järjel. Niisiis on klientide teenindamine paranenud. Tulu on suurenenud. Me oleme kosumas. Kahju, et standardaruanne, mille me oleme ette valmistanud, ei anna täielikku pilti sellest, mis tegelikult toimub.

Kui ma olen lõpetanud, heidan ma pilgu lauasistujatele ja märkan, et Hilton Smyth sosistab midagi Bill Peachile kõrva. Laua ümber on hetkeks vaikus. Siis Bill noogutab Hiltonile ja pöördub minu poole.

"Hästi tehtud, Al," lausub Bill mokaotsast.

Minuga valmis jõudnud, palub Bill järgmisel direktoril oma aruandega pihta hakata. Ma nõjatun tooliseljatoele, veidi häiritud sellest, et Peach ei olnud selgesõnalisem, et ta ei avaldanud mulle

suuremat kiitust, nagu Frost oli osutanud, et me vääriksime. Ma tulin siia tundega, et me oleme tõepoolest tehasele uue eluhinguse andnud. Ja ma usun, et ma ootasin natuke rohkem kui "hästi tehtud" laadis õlalepatsutust.

Aga siis pidin ma endale meenutama, et Peach ei tea muudatuste kogu ulatust. Kas ta peaks? Kas me peaksime talle rääkima? Lou oli seda minu käest küsinud. Ja ma olin vastanud: ei. Peame veel veidi aega seda asja oma teada.

Me võiksime minna Bill Peachi juurde ja teha talle ettekande, lüüa kõik oma kaardid lauale ja lasta tal otsustada. Seda me ka teeme. Aga mitte veel praegu. Ja ma usun, et me talitame õigesti.

Ma olen Bill Peachiga aastaid koos töötanud; ma tunnen teda üsna hästi. Ta on tark mees — aga ta ei ole uuendaja. Paari aasta eest oleks ta võinud lasta meil oma asja jätkata. Aga mitte täna. Mul on tunne, et kui me praegu tema juurde läheksime, siis teeks ta karmi näo ja käsiks mul juhtida tehast kuluarvestuse meetodist lähtudes, millesse ta ise usub.

Ma pean ootama parajat aega, et minna tema juurde soliidse tõendusmaterjaliga, et minu tee (ehk Jonah' tee, tegelikult) on tõepoolest õige. Praegu on selleks liiga vara. Me oleme rikkunud liiga palju reegleid, et praegu kogu tõde Peachile teatavaks teha.

Aga kas meile antakse aega? Seda küsimust esitan ma endale ikka ja jälle. Peach ei ole omaenda initsiatiivil muutnud ära ähvardust tehas sulgeda. Ma lootsin, et võib-olla ta ütleb midagi sellist (kas avalikult või nelja silma all) peale minu ettekannet, aga ta ei teinud seda. Ma vaatan teda istumas laua teises otsas. Ta näeb välja kammitsetud, mitte päris tema ise. Teised räägivad ja tema näib ainult poole kõrvaga kuulavat. Hilton tundub talle ette ütlevat, mida rääkida. Mis temaga lahti on?

Koosolek lõpeb umbes tund aega pärast lõunat ja selleks ajaks olen ma otsustanud, et pean Peachiga nelja silma all rääkima, kui võimalik. Ma astun talle konverentsiruumist väljudes koridoris juurde ja palun temalt audientsi. Peach kutsub mu oma kabinetti.

"Niisiis, millal sa meid oma konksu otsast lahti lased?" küsin ma Peachilt, kui uks on sulgunud.

Bill istub suurde nahktugitooli ja mina teise tooli tema vastas. Meie vahel pole lauda, mis väikest intiimset vestlust häiriks.

Bill vaatab mulle otsa ja ütleb: "Miks sa arvad, et ma peaksin seda tegema?"

"Bearington on tõusuteel," ütlen mina. "Me võime panna selle tehase divisjonile kasumit teenima."

"Kas te suudate seda?" küsib Bill. "Vaata, Al, teil on olnud üks hea kuu. See on samm õiges suunas. Aga kas sa suudad anda meile veel teisegi hea kuu? Ja kolmanda ja neljanda? See on see, mida ma ootan."

"Sa saad nad," ütlen ma rõhuga.

"Ma olen avameelne," ütleb Peach. "Ma ei ole veel veendunud, et tegu ei ole nii-öelda ühekordse sähvatusega. Teil oli hiiglaslik hilinenud tellimuste nimekiri. Oli vältimatu, et te selle ükskord ära saadate. Mida te olete teinud kulude alandamiseks—? Mitte midagi, mis mulle silma hakkaks. Oleks vaja kümne- kuni viieteistkümneprotsendilist tegevuskulude vähendamist, et teha see tehas pikemas perspektiivis kasumit tootvaks."

Ma tunnen, kuidas minu südamele langeb raskus. Lõpuks ma ütlen: "Bill, kui me ka järgmisel kuul näitame paranemist, kas sa siis vähemasti soovitad tehase sulgemise edasi lükata?"

Bill raputab pead. "See peab olema suurem paranemine kui see, mis te selle viimase kuuga saavutasite."

"Kui suur?"

"Anna mulle viisteist protsenti rohkem kasumit kui sel kuul."

Ma noogutan. "Ma usun, et me suudame seda teha," ütlen ma — ja näen hetkeks Peachi silmades välgatavat jahmatust.

Siis ta ütleb: "Hüva. Kui sa sellega hakkama saad, ja seda taset hoiad, siis me jätame Bearingtoni käiku."

Ma naeratan. Kui ma selle sinu heaks ära teen, mõtlen ma ise, siis oleksid sa idioot, kui meid kinni paneksid.

Peach tõuseb püsti, meie vestlus on lõppenud.

Ma juhin Buicki täie hooga kiirtee sissesõidule, pedaal põhjas ja raadio valjult mängimas. Adrenaliin mäsleb. Mõtted peas kihutavad kiiremini kui auto.

Kaks kuud tagasi olin ma kartnud, et praeguseks ajaks tuleb mul juba lahkumisavaldus kirjutada. Aga Peach oli just äsja öelnud, et kui meil on veel üks hea kuu kirjas, siis jätab ta tehase sulgemata. Me oleme peaaegu sihil. Me oleme suutelised sellega hakkama saama. Kõigest üks kuu veel.

Aga viisteist protsenti?

Me oleme oma hilinenud tellimuste nimekirja kohutava kiirusega ammendamas. Ja seda tehes oleme suutnud välja saata hiiglasliku koguse toodangut — hiiglasliku ükskõik millega võrreldes: eelmise kuuga, eelmise kvartaliga, eelmise aastaga. See on suurendanud hüppeliselt meie sissetulekuid ja aruannetes näeb see välja lihtsalt fantastiline. Aga nüüd, kus me oleme kõik hilinenud tellimused ära saatnud ja väljastame uusi tellimusi märksa kiiremini kui enne…

Mulle hiilib pähe mõte, et tegelikult me oleme kõvasti pigis. Kust, kurat, ma võtan need tellimused, mis võimaldaksid mul need täiendavad viisteist protsenti saavutada?

Peach ei nõua meilt mitte lihtsalt ühte head kuud; ta nõuab uskumatult head kuud. Ta ei ole midagi lubanud; mina olen — ja olen arvatavasti lubanud liiga palju. Ma püüan meenutada järgnevatele nädalatele planeeritud tellimusi ja peast arvutada, kas meil jätkub piisavalt käivet selliseks kasumitõusuks, nagu Peach meilt ootab. Mul on vaevav tunne, et sellest ei piisa.

Olgu, ma võin toodangut väljastada ka plaani ennetades. Ma võin võtta ja juuli esimese nädala, või kahe esimese nädala tellimused juunis välja saata.

Aga mis ma hakkan peale pärast seda? Ma lasen meil langeda hiiglaslikku auku, kus meil ei ole enam midagi peale hakata. *Meil on vaja rohkem tellimusi.*

Huvitav, kus Jonah praegusel ajal olla võiks?

Spidomeetrile pilku heites näen ma üllatusega, et ma liigun kiirusega sada kolmkümmend kilomeetrit tunnis. Ma võtan kiiruse

maha. Ja lasen lipsu lõdvaks. Ei ole mingit mõtet ennast tehasesse tagasi kiirustades surnuks sõita. Ma taipan äkki, et selleks ajaks, kui ma kohale jõuan, on tegelikult aeg koju minna.

Just samal hetkel möödun ma teetahvlist, mis teatab, et ma olen kolme kilomeetri kaugusel Forest Grove'i teeotsast. Ja tegelikult, miks ka mitte—? Ma ei ole juba paar päeva Julie't ja lapsi näinud. Pärast kooli lõppu on lapsed olnud Julie ja tema vanemate juures.

Järgmisel mahasõidul keerangi ma suurelt teelt ära. Nurgapealses bensiinijaamas on telefoniautomaat ja ma helistan kontorisse. Fran võtab vastu ja mul on talle öelda kaks asja: kõigepealt, et Bob ja Lou saaksid teada, et koosolek läks meie jaoks hästi. Teiseks teatan ma Franile, et mind ei tasu täna pärastlõunal enam tööle oodata.

Kui ma Barnettide maja juurde jõuan, saan ma kena tervituse osaliseks. Kõigepealt ajan ma hulk aega lihtsalt Dave'i ja Sharoniga juttu. Siis paneb Julie ette, et me võiksime temaga jalutama minna. Väljas on ilus suvine pärastlõuna.

Kui ma Sharonit hüvastijätuks emban, sosistab ta mulle kõrva: "Issi, millal me kõik koos koju läheme?"

"Üsna varsti, ma loodan," ütlen ma talle.

Vaatamata Sharonile antud kinnitusele ei lähe tema küsimus mul meelest. Ma olen iseenda käest sedasama küsinud.

Me läheme Julie'ga parki, ja olles natuke aega jalutanud, võtame istet jõe ääres pingil. Mõnda aega istume me niisama, sõnagi vahetamata. Julie küsib minult, kas midagi on halvasti. Ma räägin talle, mida Sharon minult küsis.

"Ta küsib seda minu käest kogu aeg," ütleb Julie.

"Jah? Ja mis sa talle vastad?"

"Ma ütlen talle, et me läheme üsna varsti koju."

Ma naeran. "Sedasama ütlesin ka mina. Kas sa mõtled seda tõsiselt?"

Julie on hetkeks vait. Lõpuks ta naeratab ja ütleb avala näoga mulle otsa vaadates: "Sinuga on viimastel nädalatel olnud hea koos olla."

"Tänan. See tunne on vastastikune."

Julie võtab mu käe ja lausub: "Aga... vabanda, Al. Ma ikkagi veel kardan koju tulla."

"Miks? Me saame nüüd palju paremini läbi," ütlen mina. "Milles on asi?"

"Vaata, meil on olnud vahelduseks hea aeg. Ja see on suurepärane. Mul on seda sinuga koos oldud aega väga vaja," ütleb Julie. "Aga kui me jälle koos hakkame elama, siis sa tead ju ise ka, mis juhtub. Kõik on hästi umbes kaks päeva. Aga nädala pärast tulevad needsamad vaidlused. Ja kuu aja pärast, või kuue kuu või aasta pärast... sa saad aru, mis ma mõtlen."

Ma ohkan. "Julie, kas minuga koos elada oli tõesti nii halb?"

"Al, see ei olnud halb," raputab Julie sõnu otsides pead. "See oli lihtsalt... ma ei tea. Sa ei pööranud mulle tähelepanu."

"Aga mul oli töö juures kogu aeg kõiksugu probleeme. Ma olin tõepoolest ülepeakala omadega sees vahepeal. Mida sa minult siis ootasid?"

"Rohkem kui see, mida ma sain," ütleb Julie. "Tead, kui ma veel väike olin, siis minu isa tuli alati töölt koju ühel ja samal ajal. Terve pere sõi alati koos õhtust. Isa veetis õhtud kodus. Sinuga ei tea ma kunagi, mis parajasti toimub."

"Sa ei saa mind võrrelda oma isaga!" ütlen mina. "Tema on hambaarst. Kui ta on päeva viimase plommi paika pannud, siis võib ta ukse lukku keerata ja koju minna. Minu töö on teistsugune."

"Alex, probleem on selles, et *sina* oled teistsugune," ütleb Julie. "Teised inimesed lähevad tööle ja tulevad töölt kindlal kellaajal."

"Jah, osalt on sul õigus. Ma ei ole niisugune nagu teised inimesed," noogutan mina. "Kui ma mingi asja ette võtan, siis ma tõepoolest teen seda. Ja võib-olla on sel pistmist sellega, kuidas *mina* üles kasvasin. Võtame meie perekonna — meie ei söönud peaaegu kunagi koos õhtust. Keegi pidi alati poes olema. Minu isal oli reegel: äri on see, mis meid toidab, seega tulevad äri huvid kõigepealt. Me kõik saime sellest aru ja me kõik töötasime koos."

"Ja mida see tõestab — peale selle, et meie perekonnad olid erinevad?" küsib Julie. "Ma räägin sulle millestki, mis mind väga on

häirinud, ja nii pikka aega, et ma ei olnud enam kindel, kas sa mind veel armastad."

"Ja mis sind nüüd uskuma paneb, et ma armastan?"

"Kas tahad jälle tülitsema hakata?" küsib Julie.

Ma vaatan mujale.

"Ei, ma ei taha tülitseda," ütlen ma lõpuks.

Ma kuulen, kuidas Julie ohkab. Siis ta ütleb: "Näed nüüd ise. Mitte miski ei ole muutunud, on ju nii?"

Kumbki meist ei lausu tükk aega midagi. Julie tõuseb püsti ja jalutab jõe äärde. Hetkeks tundub, nagu kavatseks ta minema joosta. Aga ta ei tee seda. Ta tuleb tagasi ja istub pingile.

"Kui ma olin kaheksateist," alustab Julie, "siis oli mul kõik ette planeeritud — kolledž, õpetajakutse, abielu, maja, lapsed. Just sellises järjekorras. Kõik otsused olid tehtud. Ma teadsin, millist portselani ma tahtsin. Ma teadsin, mis nime ma oma lastele tahtsin panna. Ma teadsin, mismoodi pidi välja nägema maja ja mis värvi vaip seal pidi olema. Kõik oli kindel. Ja see oli nii tähtis, et mul see kõik oleks. Aga nüüd... Mul on see kõik olemas, ainult et kõik on kuidagi teisiti. See kõik nagu ei loeks midagi."

"Julie, miks peaks sinu elu kohanduma selle... selle täiusliku kujutelmaga, mis sinu peas on?" küsin ma. "Kas sa vähemalt ise tead, *miks* sa tahad neid asju, mida sa tahad?"

"Sest nii mind kasvatati," ütleb Julie. "Ja sina ise? Miks sa pead tegema seda suurt karjääri? Miks sa tunned, et pead töötama kakskümmend neli tundi ööpäevas?"

Vaikus.

Siis lausub Julie: "Anna andeks. Ma olen lihtsalt suures segaduses."

"Ei, sellest pole midagi," lausun ma vaikselt. "See on hea küsimus... Ma ei oskagi öelda, miks mind ei rahuldaks, kui ma oleksin vürtspoodnik või kella-üheksast-viieni kontoriametnik."

"Al, kas me ei võiks kõike seda hetkeks unustada?"

"Ei, ma ei usu," raputan ma pead. "Ma arvan, et me peame tegema just vastupidi. Me peame teineteisele esitama veel muidki küsimusi."

Julie heidab mulle skeptilise pilgu. "Näiteks milliseid?"

"Näiteks selliseid, et millisena me tahaksime näha oma abielu?" küsin ma temalt. "Minu idee abielu eesmärgist ei ole elada täiuslikus majas, kus kõik käib kella järgi. Kas see on sinu eesmärk?"

"Ma ei soovi midagi muud kui natuke usaldusväärsust oma abikaasalt," ütleb Julie. "Ja mida sa üldse mõtled selle eesmärgiga? Kui sa oled abielus, siis sa lihtsalt oled abielus. Sellel ei ole mingit eesmärki."

"Siis milleks üldse abielus olla?" küsin mina.

"Inimesed abielluvad pühendumuse pärast... armastuse pärast... kõigi nende põhjuste pärast, miks seda tehakse," ütleb Julie. "Alex, sa esitad aina uusi rumalaid küsimusi."

"Kas nad on rumalad või targad, seda ma ei tea, ma küsin neid sellepärast, et me oleme viisteist aastat koos elanud ja meil ei ole selget ettekujutust, milline meie abielu peaks olema... või milliseks ta peaks saama... või midagi!" pomisen ma. "Me lihtsalt triivime, teeme kaasa kõike seda, mida 'kõik teised' teevad. Ja selgub, et meil on vägagi erinevad ettekujutused sellest, milline meie elu peaks olema..."

"Minu vanemad on kolmkümmend seitse aastat abielus olnud," ütleb Julie, "ja nad ei ole kunagi esitanud selliseid küsimusi. Mitte keegi ei küsi: 'mis on abielu eesmärk?' Inimesed lihtsalt abielluvad, sest nad armastavad teineteist."

"Oh, muidugi. See seletab kõik, eks ole?" ütlen mina.

"Al, palun ära esita neid küsimusi," ütleb Julie. "Neil ei ole vastust. Ja kui me seda juttu jätkame, siis rikume me kõik ära. Selle läbi sa annad mõista, et sul on meie suhtes kahtlusi—"

"Julie, mul ei ole sinu suhtes mingeid kahtlusi. Aga sina oled see, kes ei suuda mõista, mis meie elus valesti on. Võib-olla kui sa prooviksid selle üle loogiliselt järele mõelda ja lihtsalt ei võrdleks meid mingi armastusromaani tegelastega—"

"Ma ei loe armastusromaane," lõikab Julie minu sõnad katki.

"Siis kust sa võtad kõik need oma ettekujutused sellest, milline üks abielu peab olema?"

Julie ei vasta.

"Kõik, mis ma öelda tahan, on see, et me peaksime korraks kõrvale heitma kõik eelarvamused, mis meil on meie abielu kohta, ja katsuma lihtsalt selgusele jõuda selles seisus, kus me oleme," ütlen ma lõpuks. "Ja siis tuleb meil välja mõelda, kuhu me tahaksime jõuda, ja selles suunas minema hakata."

Aga Julie ei näi kuulavat. Ta tõuseb püsti.

"Ma arvan, et on aeg tagasi minna," ütleb ta.

Tagasiteel Barnettide maja poole oleme me nii vaiksed nagu kaks jäämäge jaanuaris, teineteise kõrval triivides. Mina vaatan ühele poole tänavat, Julie teisele. Kui me uksest sisse astume, palub proua Barnett mind õhtusöögile jääda, aga ma ütlen talle, et ma pean minema. Ma jätan lastega hüvasti, lehvitan Juliele ja lahkun.

Ma istun juba Buicki, kui Julie mulle järel jookseb.

"Kas ma näen sind laupäeval?" küsib ta.

Ma naeratan napilt. "Jah, muidugi. Hea mõte."

Julie ütleb: "Anna andeks selle pärast, mis ma ütlesin."

"Ma arvan, et me peame püüdma, kuni see meil õnnestub."

Me mõlemad naeratame. Siis teeme me midagi palju meeldivamat, mis peaaegu teeb tasa selle vaidluse agoonia.

28

Ma jõuan koju just siis, kui päike hakkab loojuma. Taevas on roosikarva roosa. Kui ma köögiust lahti keeran, kuulen ma telefonihelinat. Ma ruttan jooksujalu toru haarama.

"Tere hommikust," ütleb Jonah.

"Hommikust?" Akna taga on päike just horisondi taha laskumas. Ma naeran: "Ma vaatan parajasti päikeseloojangut. Kust *sina* helistad?"

"Singapurist," ütleb Jonah.

"Aa..."

"Muide, minu hotellitaknast vaadates päike parajasti *tõuseb*," ütleb Jonah. "Alex, ma ei oleks sulle koju helistanud, aga ma ei saa mõne nädala jooksul sinuga ühendust võtta."

"Miks siis?"

"Noh, see on pikk lugu ja ma ei hakka seda praegu sulle seletama," ütleb Jonah. "Aga ma olen kindel, et me võime seda asja kunagi arutada."

"Ahah..." Ma murran pead, milles võib olla asi, aga ütlen ainult: "Sellest on kahju. See seab mind täbarasse olukorda, sest ma tahtsin sinult just uuesti nõu küsida."

"Kas midagi on halvasti?" pärib Jonah.

"Ei," ruttan ma kinnitama. "Kõik läheb üldiselt väga hästi. Aga mul oli just äsja kokkusaamine divisjoni asepresidendiga ja mulle öeldi, et tehas peab näitama veelgi suuremat edasiminekut."

"Sa ei tooda ikka veel kasumit?" küsib Jonah.

"Jah, me oleme kasumis, aga me peame edasiminekut kiirendama, et tehast kinni ei pandaks."

Ma kuulen teises otsas muhelust ja Jonah ütleb: "Kui ma sinu asemel oleksin, siis ma nii väga ei kardaks seda sulgemist."

"Noh, selle järgi, mida divisjoni juhataja mulle rääkis, on sulgemise oht reaalne," ütlen mina. "Ja kuni ta ei ole öelnud vastupidist, ei saa ma seda võimalust väga kergelt võtta."

"Alex, kui sa tahad oma tehast veelgi paremaks teha, siis mina olen igati selle poolt," ütleb Jonah. "Ja kuna mul nüüd ei ole mõnda aega võimalust sinuga rääkida, siis teeme seda praegu. Jutusta mulle, mis teil on vahepeal toimunud."

Seda ma ka teen. Siis, pidades silmas võimalust, et me oleme nüüdseks jõudnud mingi teoreetilise piirini, küsin ma Jonah' käest, kas on veel midagi, mida me võiksime katsetada.

"Veel midagi—?" küsib Jonah imestunult. "Usu mind, Alex, me oleme alles alustanud. Ja nüüd kuula mind, ma pakun välja..."

Järgmisel hommikul vara istun ma tehases oma kabinetis ja mõtisklen Jonah' ettepanekute üle. Väljas koidab päev, mida Jonah Singapuris juba oli näinud. Toast välja kohvi otsima minnes kohtan ma kohvimasina juures Stacey't.

"Terekest," ütleb Stacey. "Ma kuulsin, et eile peakorteris läks kõik kenasti."

"Jah, ei saa öelda et halvasti," noogutan mina. "Ainult ma kardan, et meil on veel pikk tee minna, enne kui me suudame Peachi veenda, et me ka pikas perspektiivis hakkama saame. Aga ma rääkisin eile õhtul Jonah'ga."

"Kas sa rääkisid talle meie edust?" küsib Stacey.

"Jah," ütlen mina. "Ja ta pani ette, et me prooviksime midagi, mida ta nimetab 'järgmiseks loogiliseks sammuks'."

Ma näen, kuidas Stacey näole ilmub närviline naeratus. "Mis see veel on?"

"Vähendada partiide suurust mitte-pudelikaeltes poole võrra," ütlen mina.

Stacey kallutab pea kuklasse, kaaludes seda võimalust. "Aga miks?" küsib ta lõpuks.

Ma naeratan. "Selleks, et lõppkokkuvõttes teenime me nii suuremat kasumit."

"Ma ei taipa," kehitab Stacey õlgu, "kuidas see meid võib aidata?"

"Noh, Stacey, sina vastutad meil laoseisu kontrolli eest," ütlen mina. "Ütle mulle, mis juhtub, kui me kärbime oma partiide suuruse poole peale."

Stacey rüüpab kohvi ja mõtleb hetke laupa kibrutades. Siis ta vastab: "Kui me vähendame oma partiide suurust poole võrra, siis ma pakun välja, et meil on igal hetkel laoseis poole väiksem. Ma mõtlen seda, et meil on sel juhul vaja tootmisvarusse investeerida poole vähem, et tehast käigus hoida. Kui me suudaksime oma tarnijatega sellise süsteemi välja töötada, siis ma usun, et me võiksime oma partiide suuruse poole peale vähendada küll... Ja vähendades laoseisu poole peale, vähendame me koos sellega ka seotud kapitali, mis teeb rahakäibe seisukohast asja kahtlemata lihtsamaks."

Ma noogutan iga tema lause peale ja lõpuks ütlen: "See on õige. Need on *ühte* sorti eeliseid."

Stacey jätkab: "Aga et neid eeliseid täies ulatuses ära kasutada, peavad meie hankijad suurendama hangete tihedust ja vastavalt vähendama nende kogust. See nõuab üksjagu läbirääkimisi ostude asjus ja ma ei ole kindel, et kõik tarnijad sellega nõusse jäävad."

Ma ütlen talle: "Sellega tuleb tegelda. Lõpuks nad jäävad nõusse, sest see on neile samamoodi kasulik kui meile."

"Aga kui me läheme üle väiksematele partiidele," sihib Stacey mind õrritaval pilgul, "siis kas ei tähenda see ühtlasi, et meil tuleb teha masinatele rohkem seadistamisi?"

"Kindlasti," noogutan mina, "aga selle pärast ei ole vaja muret tunda."

"Ei ole vaja muret tunda—?"

"Jah, selle pärast ei ole vaja muretseda."

"Aga Donovan—"

"Donovan saab suurepäraselt hakkama, isegi kui seadistuste arv kasvab," ütlen mina. "Aga pealekauba on *veel üks* ports eeliseid, lisaks neile, mis sa juba nimetasid, mis ilmnevad peaaegu kohe."

"Milliseid eeliseid?" kergitab Stacey kulmu.

"Kas tahad teada?"

"Igatahes."

"Hüva. Kutsu ka teised kokku ja teeme koosoleku, ning ma räägin kõigile korraga."

Koosoleku kokkukutsumise kohustuse tema kaela veeretamise teeb Stacey tasa sellega, et korraldab kokkusaamise kell kaksteist linna kõige kallimas restoranis — ja maksma pean selle lõbu eest mõistagi *mina*.

"Mis mul üle jäi?" laiutab Stacey käsi, kui me lauda istume. "See oli ainus aeg, mis kõigile sobis, eks ju, Bob?"

"Õige," noogutab Bob.

Ma ei ole sugugi vihane. Kui mõelda sellele, kui palju ja kui head tööd need inimesed viimasel ajal on teinud, siis ei saa ma sugugi pahaks panna, et pean ühe lõunasöögi-arve kinni maksma.

Üks osa sellest jutust, mida Jonah mulle eelmisel õhtul telefoni teel rääkis, puudutas aega, mille mingi materjal tehases veedab. Kui kõik see kokku liita, alates hetkest, mil materjal tehasesse jõuab, kuni hetkeni, mil ta valmistootena tehasest väljub, siis võib selle aja iseloomus eristada nelja liiki.

Esimene neist on seadistamise aeg — aeg, mille vältel materjal ootab tootmisressursi järel, kuni seda seadistatakse tema töötlemiseks.

Teine liik on töötlemise aeg, mis kulub selleks, et antud detaili töödelda nii, et ta omandab uue, väärtuslikuma vormi.

Kolmas on järjekorra-aeg, see tähendab aeg, mille vältel detail ootab, kuni ressurss vabaneb eelmise detaili töötlemisest.

Neljas on ooteaeg, mille all mõeldakse aega, mis detailil kulub mitte ressursi, vaid mingi teise koosteosa ootamiseks, et neid saaks üheskoos kokku monteerida.

Nagu Jonah eelmisel õhtul osutas, moodustavad seadistus- ja töötlemisaeg vaid väikese osa koguajast. Seevastu järjekorra- ja ooteaeg on tihtipeale tähelepandavalt suur — moodustades tegelikult valdava osa kogu ajast, mis detail tehases veedab.

Osade jaoks, mis lähevad läbi *pudelikaela*, on kõige tuntavam järjekorras veedetud aeg. Detail seisab pudelikaela ees pikka aega järjekorras. Nende osade jaoks, mis käivad ainult läbi *mitte-pudeli-*

kaelte, on peamiseks ooteaeg, sest nad peavad koosteliini ees ootama teisi detaile, mis tulevad läbi pudelikaela. Mis kokkuvõttes tähendab seda, et kulutatud koguaja määrab igal juhul ära pudelikael. Mis omakorda tähendab, et pudelikaelad määravad ära ühtlasi nii laoseisu kui tulu.

Meie oleme partii suuruse määramisel lähtunud ökonoomse partii suuruse valemist. Eile õhtul ütles Jonah mulle, et ehkki tal ei ole aega telefoni teel kõiki põhjusi selgitada, on selle valemi puhul tegu mitmete vigaste eeldustega. Selle asemel soovitas ta mul kaaluda, mis juhtub, kui me vähendame oma partiide senist suurust poole võrra.

Kui me vähendame partii suuruse poole peale, siis vähendame poole võrra ka aega, mis kulub ühe partii töötlemisele. Mis tähendab, et me vähendame ühtlasi kaks korda ka järjekorra- ja ooteaega. Vähendades neid kahte viimast poole võrra, vähendame laias laastus poole võrra ka iga osa poolt tehases kokku veedetud aega. Vähendades aega, mille vältel osa tehases viibib…

"Lüheneb meie koguaeg," selgitan ma kuulajatele. "Ja kuna virnas ootamise aeg väheneb, suureneb osade voo kiirus."

"Ja tellimuste käitlemise kiirenedes saavad tellijad oma tellimuse kiiremini kätte," ütleb Lou.

"Mitte ainult seda," sekkub Stacey, "vaid lühema tootetsükliga saame me ka kiiremini järgida nõudlust."

"Sul on õigus!" ütlen mina. "Kui me suudame vastata turunõudlusele kiiremini, siis annab see meile turul eelise."

"Mis tähendab, et meie juurde tuleb rohkem tellijaid, kuna me suudame kiiremini tellimusi täita," ütleb Lou.

"Meie läbimüük kasvab!" ütlen mina.

"Ja nii ka meie preemiad!" hõiskab Stacey.

"Oot-oot! Pidage nüüd hetkeks kinni…" hüüab Bob.

"Milles asi?" küsin ma temalt.

"Aga kuidas on seadistamise-ajaga?" küsib Bob omakorda. "Kui vähendada partiide suurust poole võrra, suureneb kaks korda ka seadistamiste arv. Kuidas see mõjub tööjõukulule? Me peame seadistamisajaga säästlikud olema, et kulusid vähendada."

"Olgu, ma teadsin, et see jutuks tuleb," noogutan ma. "Aga vaata, nüüd on aeg selle üle korralikult järele mõelda. Jonah ütles mulle eile õhtul, et on olemas sarnane reegel, nagu pudelikaelas kaotatud tunni kohta. Mäletad? Pudelikaelas kaotatud tund tähendab tunni kaotust kogu süsteemi jaoks."

"Jah, ma mäletan seda," ütleb Bob.

"Noh, nii. Reegel, mille Jonah mulle eile õhtul andis, on aga selline, et mitte-pudelikaelas võidetud tund on illusioon."

"Illusioon!" hüüatab Bob. "Mida sa sellega öelda tahad — illusioon? Võidetud tund on võidetud tund!"

"Ei, see ei ole nii," raputan ma pead. "Sellest ajast, kui me hakkasime materjale alles siis ette andma, kui pudelikaelad nende töötlemiseks valmis on, on mitte-pudelikaeltel tekkinud jõudeaega. Sellest pole kõige vähematki, kui mitte-pudelikaeltel teha rohkem seadistusi, sest me kulutame ainult aega, mille vältel need masinad seisaksid jõude. Mitte-pudelikaelte seadistamise aja kokkuhoid ei tee süsteemi raasugi tootlikumaks. Kokkuhoitud aeg ja raha on lihtsalt illusioon. Isegi kui me seadistuste arvu kahekordistame, ei kulu selleks ära kogu kasutult seismise aeg."

"Olgu, olgu," jääb Bob nõusse. "Ma saan aru, mis sa mõtled."

"Niisiis, Jonah ütles, et kõige esimene asi on teha partiid poole väiksemaks. Siis pani ta ette, et ma läheksin jalamaid turundusosakonda ja veenaksin neid alustama uut kampaaniat, mis lubab tellijatele lühemaid tellimistähtaegu."

"Kas me suudame seda teha?" küsib Lou.

Ma selgitan: "Meie täitmisaeg on juba niigi varasemaga võrreldes märgatavalt lühenenud, tänu uuele prioriteetide süsteemile ja pudelikaelte tootlikkuse tõusule. Me oleme vähendanud tellimuse täitmise aega kolmelt või neljalt kuult kahele kuule või isegi vähemale. Kui me vähendame tootepartii suurust poole võrra, siis kui kiiresti me teie arvates suudaksime tellimuse täita?"

Asja kaalumine ja igakülgne vaagimine võtab ilmatu aja.

Lõpuks tunnistab Bob: "Olgu, kui me vähendame partii suuruse poole peale, siis see tähendab, et partii valmimine peaks võtma poole sellest ajast, mis praegu. Nii et kuu kuni kaheksa nädala ase-

mel peaks see olema umbes neli nädalat... paljudel juhtudel võib-olla isegi kolm nädalat."

"Nii et kas ma siis lähen turundusosakonda ja ütlen, et nad võivad lubada tellijatele tellimuse täitmist kolme nädalaga?" ütlen mina.

"Oot-oot! Pea hoogu," manitseb Bob.

"Jah, jäta meile ikka väike varu ka!" liitub temaga Stacey.

"Olgu peale, siis neli nädalat," pakun mina. "See on ju küll mõistlik, kas pole?"

"Minu meelest küll," ütleb Ralph.

"Noh... olgu peale," noogutab Stacey.

"Ma usun, et me võiksime sellega riskida küll," ütleb Lou.

"Nii et kas oled nõus sellise asjaga kaasa tulema?" küsin ma Bobilt.

Bob mõtleb hetkeks järele ja ütleb: "Mis seal ikka... Mina olen alati suurema preemia poolt. Mida kuradit! Proovime ära."

Reede hommik leiab meid Buickiga jälle suurelt teelt suunaga peakorteri poole. Ma jõuan linna just siis, kui päikesekiir ulatub UniCo hoone klaasseinani, sellelt pimestava helgiga tagasi peegeldudes. See on tegelikult üsna ilus vaatepilt. Hetkeks juhib see mõtted kõrvale ja annab närvidele puhkust. Mul on kokku lepitud kokkusaamine Johnny Jonsiga tema kabinetis. Johnny oli üsna lahkelt nõus mind vastu võtma, kui ma talle helistasin, aga ilmutas märksa vähem entusiasmi, kui kuulis, millest ma temaga rääkida tahan. Mul on tunne, et sellest, kas ma suudan teda veenda meie plaanides kaasa lööma, võib sõltuda üsna palju. Seetõttu olen ma kogu tee olnud parajalt närvis.

Jonsil ei ole kabinetis tegelikult oma lauda. Tal on klaasplaat kroomitud terasest jalgadel. Ma kahtlustan, et selle otstarve on, et kõik saaksid imetleda tema Gucci kingi ja siidsokke — mille ta kohe nähtavale seab, end tooli seljatoele nõjatades ja käsi kukla taha põimides.

"Noh... kuidas teil siis läheb?"

"Praegu läheb kõik üsna kenasti," ütlen mina. "Tegelikult see ongi, miks ma sinuga rääkida tahtsin."

Jonsi nägu muutub silmapilk ilmetuks.

"Olgu siis, kuula ära," alustan ma oma juttu. "Ma mängin lahtiste kaartidega. Ma ei liialda, kui ütlen, et kõik on hästi. See ongi nii. Me oleme lahti saanud hilinenud tellimuste pikast rodust, nagu sa tead. Eelmise nädala algusest peale töötab tehas täpselt kavandatud väljalasketähtaegade graafikus."

Jons noogutab ja lausub: "Jah, ma olen pannud tähele, et viimasel ajal ei ole mulle tulnud enam telefonikõnesid klientidelt, kes kaebaksid oma tellimuste hilinemise üle."

"Aga see, mis ma öelda tahan, on see," ütlen ma siis, "et me oleme tehase tõepoolest jalule saanud. Vaata seda."

Ma võtan diplomaadikohvrist viimased arvutiväljatrükid tellimuste nimekirjaga. Muu hulgas on sellelt näha tellimustähtaeg, siis aeg, mida Ralph on tellimuse täitmiseks prognoosinud, ja lõpuks kuupäev, millal tellimus tegelikult välja saadeti.

"Nagu sa näed," ütlen ma Jonsile, kes oma klaaslaual neid andmeid uurib, "suudame me ühel või teisel moel kahekümne nelja tunni täpsusega prognoosida, millal mingi tellimus tehasest välja läheb."

"Jah, ma olen midagi sarnast näinud," ütleb Jons. "Kas need siin on tähtajad?"

"Jah."

"See on muljetavaldav," noogutab Jons.

"Nagu sa võid ise näha, võrreldes hiljutisi tellimusi kuu aja vanustega, on meie tellimuste täitmise aeg järsult vähenenud. Enam ei ole neli kuud mingi muutumatu tähtaeg nagu mingi püha lehm. Praegu on keskmine aeg, mis meil kulub tellimuse allakirjutamisest täidetud tellimuse väljasaatmiseni, umbes kaks kuud. Nii, ja nüüd ütle, kas see võiks meile turul mingeid eeliseid anda?"

"Kahtlemata annab," ütleb Jons.

"Aga kuidas oleks *nelja nädalaga*?"

"*Mida?*... Al, ära muutu naeruväärseks," keeldub Jons mind uskumast. "Neli nädalat!"

"Me saame sellega hakkama."

"Jäta nüüd!" ütleb Jons. "Möödunud talvel, kui nõudlus vähenes iga viimase kui neetud asja järele, mida me üldse toodame, siis lubasime me täita tellimused nelja kuuga, ja see võttis kuus kuud! Nüüd tuled sina ja ütled mulle, et sa suudad lepingust valmistooteni jõuda nelja nädalaga?"

"Ma ei istuks siin praegu ja ei ajaks sinuga juttu, kui ma seda ei suudaks," vastan mina, lootes meeleheitlikult, et meil on õigus.

Jons korsatab uskumatult.

"Johnny, asi on selles, et ma vajan suuremat käivet," seletan ma talle. "Hilinenud tellimuste väljastamise järel ja järge ootavate tellimuste nimekirja kahanedes pean ma tehasele tööd juurde saama. Me mõlemad teame, et nõudlus on olemas; probleem on ainult selles, et konkurendid saavad rohkem tellimusi kui meie."

Jons vaatab mind silmi kissitades. "Kas sa suudad tõepoolest hakkama saada kahesaja Mudel 12-ga või kolmesaja DBD-50-ga nelja nädala jooksul?"

"Usu mind," ütlen mina. "Hangi mulle viis tellimust — kurat, otsi kümme tellimust — ja ma tõestan sulle."

"Ja mis saab sinu usaldusväärsusest, kui sa ei saa sellega hakkama?" küsib Jons.

Erutuses vaatan ma läbi klaaslaua enda ette maha.

"Johnny," ütlen ma siis vaikselt, "ma pakun sulle kihlvedu. Kui ma ei saa tellimust nelja nädalaga valmis, siis ostan ma sulle uue paari Gucci'sid..."

Johnny hakkab naerma, raputab pead ja lausub siis: "Olgu, vastu võetud. Ma annan müügiosakonnale edasi, et tänasest peale võib kõigi teie tehase toodete puhul tellimistähtajaks pakkuda kuus nädalat."

Ma tahan protesteerida. Jons peatab mind käeviipega.

"Ma tean, et sa oled endas kindel," ütleb ta. "Ja kui sa saadad mõne tellimuse välja kiiremini kui viie nädalaga, siis ostan *mina* sulle uued kingad."

29

Täiskuu paistab läbi magamistoa akna mulle otse näkku. Öö on vaikne. Ma vaatan kella enda kõrval öökapil, see näitab 4:20. Minu kõrval voodis magab Julie.

Ma toetun küünarnukile ja silmitsen Julie't, kelle tumedad juuksed on laiali üle padja. Julie on kuuvalgel nii kaunis... Ma vaatan teda tükk aega; ma püüan mõistatada, mida ta unes näeb.

Ärkan ma mingi luupainajaliku unenäo peale. See oli tehases. Ma muudkui jooksin ja jooksin mööda vahekäike ja Bill Peach ajas mind oma punase Mercedesega taga. Iga kord, kui ta oli mind alla ajamas, põikasin ma mõne masina taha või hüppasin mööduva laotõstuki peale. Bill lõugas lahtisest autoaknast, et minu kasuminäitajad ei ole piisavalt head. Lõpuks sai ta mind väljastamis-estakaadil kätte. Ma olin surutud seljaga vastu pappkastide virna ja Mercedes kihutas saja kuuekümnekilomeetrise tunnikiirusega otse minu suunas. Ma püüdsin peita silmi pimestavate autotulede eest. Just siis, kui Peach mind kätte oli saamas, ärkasin ma üles ja avastasin, et autolaternate asemel paistab mulle näkku täiskuu.

Ma olen liiga ärkvel ja liiga teadlik probleemist, mida ma eelmisel, Julie'ga koos veedetud õhtul olin püüdnud unustada, et uuesti magama jääda. Tahtmata Julie't oma rahutusega äratada, libistasin ma ennast vaikselt voodist välja.

Maja on täna öösel ainult meie päralt. Eelmine õhtu oli alanud ilma mingi kindla plaanita, kui meile äkki meenus, et meil on kasutada terve tühi maja Bearingtonis, kus keegi meid ei häiri. Niisiis ostsime me pudeli veini, natuke juustu ja leiba, tulime siia ja tegime endale meeldiva olemise.

Elutoa aknast, mille ees ma pimedusse vahtides seisan, paistab, nagu oleks terve maailm uinunud, peale minu. Ma olen enda peale vihane, et ma magada ei saa. Aga ma ei suuda unustada mõtet, mis mulle oli meenunud.

Meil oli päeval olnud juhtkonna kooskolek. Oli häid uudiseid — ja oli ka halbu. Tegelikult oli häid uudiseid terve hulk. Kõige olulisem nende hulgas oli see, et turundusosakond on hakanud sõlmima meie jaoks uusi lepinguid. Me oleme saanud pool tosinat uut tellimust sellest ajast peale, kui ma Johnnyga rääkisin. Veel oli hea uudis see, et efektiivsusnäitajad on hakanud tõusma, selle asemel et langeda ümberkorralduste läbi, mis me tehases ette oleme võtnud. Pärast seda, kui me hakkasime piirama materjalide väljastamist ja ajastama seda kuumtöötluse ja ATM-10 töötsükli järgi, meie efektiivsus mõnevõrra langes. Aga see tuli sellest, et sel ajal me tarvitasime üleliigset tootmisvaru. Kui see oli ammendatud — mis sündis kasvanud väljalaske tõttu üsna kiiresti —, hakkas efektiivsus uuesti tõusma.

Siis, kahe nädala eest, olime me juurutanud uued ja väiksemad partiide suurused. Kui me vähendasime mitte-pudelikaelte jaoks partii suuruse poole peale, jäi efektiivsus samaks ja nüüd tundub, et me suudame oma tööjõudu isegi rohkem rakkes hoida kui enne.

See tuleb sellest, et on juhtunud tõepoolest suurepärane asi. Enne partiide suuruse vähendamist ei olnud sugugi ebatavaline, et mõni töökeskus seisis ilma tööta, sest talle ei olnud parajasti anda töötlemiseks ühtki detali — vaatamata sellele, et meil oli kuhjaga lõpetamata toodangut. See juhtus tavaliselt seetõttu, et töökeskus pidi ootama, kuni temale eelnev töökeskus lõpetas mingi suurema partii töötlemist. Kui ei olnud just ekspediitori poolt spetsiaalset korraldust, siis ootasid materjalide etteandjad, kuni terve partii oli valmis, enne kui see edasi toimetada. Tegelikult on see ka praegu nii. Aga nüüd, kus partiid on väiksemad, on osad järgmisse töökeskusse saatmiseks valmis märksa *kiiremini* kui enne.

Palju kordi oli sealjuures juhtunud see, et me olime mitte-pudelikaelast teinud ajutise pudelikaela. See sundis järgnevatele keskustele peale seisaku, mis kajastus ebasoodsalt ka efektiivsusnäitajates. Nüüd, isegi kui me oleme aru saanud, et mitte-pudelikaelad peavadki aeg-ajalt jõude seisma, on jõudeaega tegelikult *vähem* kui enne. Kuna me vähendasime töödeldavate partiide suurust, on materjalide voog läbi tehase muutunud sujuvamaks, kui see on olnud

kunagi varem. Ja kummaline küll, aga see jõudeaeg ei ole enam nii silmatorkav. See koosneb lühematest hetkedest. Kui enne võisid inimesed vahel paar tundi istuda, ilma et neil midagi teha oleks, siis nüüd on tegu kümne- kuni viieteistkümneminutiliste ooteaegadega kahe töö vahel, kusjuures kogutöö maht on sama. See on kõikide seisukohalt märksa parem variant.

Veel on hea uudis see, et laoseis tehases on kõigi aegade madalaim. On lausa ehmatav praegu tehasese astuda. Endised pooltoodete virnad ja mäed on kahanenud kaks korda väiksemaks. Nagu oleks siit läbi käinud terve armee veoautosid ja kõik minema vedanud. Mis ongi tegelikult juhtunud. Me oleme üleliigse laoseisu valmistoodanguna välja saatnud. Oluline on muidugi ka see, et me ei ole selle asemele kuhjanud uusi pooltoodete mägesid. Ainus, mis on jäänud, on lõpetamata toodang, mille järele on jooksev nõudlus.

Aga oli ka halbu uudiseid. Ma mõtlen just selle peale, kui kuulen pimeduses enda taga samme vaibal.

"Al?"

"Jah."

"Miks sa siin pimedas oled?"

"Mul ei ole und."

"Mis viga?"

"Midagi."

"Miks sa siis voodisse tagasi ei tule?"

"Ma lihtsalt pean mõne asja üle järele mõtlema."

Mõni hetk kestab vaikus. Hetkeks tundub mulle, et Julie on ära läinud. Siis tunnen ma teda enda kõrval.

"Kas see puudutab tehast?"

"Jah."

"Aga ma mõtlesin, et kõik läheb paremuse poole," ütleb Julie. "Mis siis viga on?"

"See on seotud meie omahinna arvestusega," selgitan ma talle.

Julie istub minu kõrvale.

"Sa võiksid sellest mulle rääkida," ütleb ta.

"Oled sa kindel, et tahad kuulata?" küsin mina.

"Jah, tahan."

Niisiis ma seletan talle: tundub, nagu oleks osade hind tõusnud väiksemast partiide suurusest tulenevate täiendavate seadistuste arvel.

"Oh, pagan," ütleb Julie. "Siis on ju halvasti, eks?"

"Poliitilisest küljest küll," noogutan ma. "Finantsilisest küljest jälle pole mitte mingit vahet."

"Kuidas nii?" küsib Julie.

"Kuidas sulle öelda… Kas sa oskad arvata, mispärast paistab, et hind on tõusnud?" küsin mina.

"Ei, üldsegi mitte," tunnistab Julie.

Ma tõusen ja süütan lambi, ning otsin välja tüki paberit ja pliiatsi.

"Olgu, ma toon sulle näite. Oletame, et meil on partiis 100 detaili. Masina seadistamiseks kulub 2 tundi, ehk 120 minutit. Ja ühe osa töötlemise aeg on 5 minutit. Sel juhul oleme me ühe detaili töötlemisse investeerinud 5 minutit, pluss 2 tundi seadistusaega, jagatud 100-ga. See teeb 1.2 minutit ühe osa kohta. Raamatupidajate keeles põhineb detaili hind 6.2 minutil otsesel tööjõukulul.

Kui me nüüd vähendame partii suurust poole võrra, siis kulub meil seadistamiseks ikka samapalju aega. Aga see jaguneb 50 osa peale ja mitte 100 peale. Nii et nüüd on meil 5 minutit töötlemisaega, pluss 2.4 minutit seadistamist, niisiis kokku 7.4 minutit otseseid tööjõukulusid. Ja kõik sedalaadi arvutused põhinevad otsese tööjõukulu maksumusel."

Siis selgitan ma, kuidas käib omahinna arvutamine. Kõigepealt on toormaterjali maksumus. Siis tuleb otseste tööjõukulude maksumus. Ja lõpuks on veel "koormus", mis sisuliselt on otsesed tööjõukulud, korrutatud mingi teguriga, mis meie puhul on umbes kolm. Sel kombel näeb asi paberi peal välja nii, et kui otsesed tööjõukulud kasvavad, kasvab ka koormus.

"Nii et kui teha rohkem seadistamisi, siis detailide valmistamise kulud kasvavad," ütleb Julie.

"See *paistab* sedamoodi," ütlen mina, "aga tegelikkuses ei ole see meie reaalseid kulusid muutnud. Me ei ole inimesi juurde palganud. Meie tegelikud kulutused ei ole sellest suurenenud, et me teeme rohkem seadistusi. Tegelikkuses on detailide omahind sealtpeale hoopiski alanenud, kui me vähendasime partiide suurust."

"Alanenud? Kuidas?"

"Sest me oleme vähendanud laoseisu ja suurendanud läbimüügist laekuva raha hulka," selgitan mina. "Nii et sama koormus, sama otsene tööjõukulu jaotub nüüd suurema *toodangu* peale. Tootes ja müües sama maksumuse juures rohkem toodangut, on meie tegevuskulud hoopiski vähenenud ja mitte suurenenud."

"Kuidas saavad arvestused valed olla?" küsib Julie.

"Arvestused põhinevad eeldusel, et kõik töölised tehases on kogu aeg täielikult rakendatud, ja seega, kui on vaja teha rohkem seadistusi, siis tuleb inimesi juurde palgata. Aga see ei ole nii."

"Mida sa nüüd ette võtad?" küsib Julie.

Ma vaatan aknast välja. Päike ulatub juba üle naabermaja katuse. Ma sirutan Julie käe järele.

"Mis ma ette võtan? Ma kutsun sind välja hommikust sööma."

Kui ma kontorisse jõuan, astub minu juurest läbi Lou.

"Sul on minu jaoks veelgi halbu uudiseid?" teen ma nalja.

Lou ütleb: "Kuule, ma arvan, et ma oskan sind sellest tootehinna asjast üle aidata."

"Jah? Mil moel?"

"Ma võin muuta alust, mille järgi me detailide maksumust arvutame. Selle asemel, et võtta võrdlusaluseks viimase kaheteistkümne kuu keskmine, nagu ette nähtud, võin ma kasutada viimase kahe kuu näitajaid. Sellest oleks meile abi, sest viimase kahe kuu vältel on meil olnud suur väljalaske juurdekasv."

"Jah," haistan ka mina siit tulu. "Tõepoolest, sellest võiks kasu olla. Ja tegelikult on kaks viimast kuud palju tõepärasem võrdlusmaterjal toimuva jaoks kui see, mis toimus eelmisel aastal."

Lou niheleb ja ütleb siis: "Mnjah, see on nüüd õige küll… Aga raamatupidamisarvestuse seisukohalt ei ole see õige."

"Olgu peale, aga meil on hea põhjendus," kehitan ma õlgu. "Tehas on niipalju erinev sellest, mis ta oli. Me oleme läinud kuradi moodi paremaks, kui me olime."

"Al, probleem on selles, et Ethan Frost ei jää sellega kunagi nõusse," vangutab Lou pead.

"Mida sa siis ette paned?"

"Frost ei ole sellega nõus, kui ta seda teab…" ütleb Lou.

Ma noogutan aeglaselt. "Mõistan—"

"Ma võin pakkuda sulle midagi, mis esimesel pilgul võib läbi minna," ütleb Lou. "Aga kui Frost ja tema abilised divisjonis võtavad vaevaks asja kontrollida, siis näevad nad selle kohe läbi."

"Sa tahad öelda, et me võime õige kuuma supi sisse sattuda," noogutan mina.

"Jah, aga kui sa oleksid valmis riskima…" ütleb Lou.

"See võiks anda meile veel paar kuud lisaaega, et tegelikkuses tõestada, millega me suudame hakkama saada," lõpetan ma tema mõtte.

Ma tõusen püsti ja kõnnin natuke aega kabinetis edasi-tagasi, asja seedides.

Lõpuks vaatan ma Loule otsa ja ütlen: "Ei ole vähimatki võimalust, et ma ütlen Peachile, et meie toodangu omahind on kasvanud, ja samal ajal veenan teda selles, et tehas töötab sel kuul paremini kui eelmisel. Kui ta näeb neid numbreid ja leiab, et meie kulud kasvavad, siis oleme me nii või teisiti omadega sees."

"Nii et sa oled nõus proovima?" küsib Lou.

"Igal juhul."

"Hüva," noogutab Lou. "Pea meeles, kui me vahele jääme—"

"Ära muretse. Ma katsun kuidagi välja manööverdada."

Lou on just väljumas, kui Fran kõlistab mulle ja teatab, et Johnny Jons on telefonil. Ma tõstan toru.

"Halloo sealpool," ütlen ma tervituseks. Me oleme nüüd Johnnyga juba nagu vanad semud; ma olen temaga peaaegu iga päev telefoni teel rääkinud — ja mõnikord ka kolm-neli korda päevas — kõik need viimased nädalad. "Millega võin sulle kasulik olla?"

"Kas mäletad meie armsat sõpra Bucky Burnside'i?" küsib Jons.

"Kuidas ma vana Bucky't unustada võiksin?" ütlen mina. "Kas ta kaebab endiselt meie peale?"

"Ei, enam mitte," ütleb Jons. "Praegusel hetkel ei ole meil Burnside'i inimestega tegelikult ühtki kehtivat lepingut. Sellepärast ma helistangi. Esimest korda üle mitme kuu on nad viimaks ilmutanud huvi meilt midagi osta."

"Mille vastu nad huvi tunnevad?"

"Mudel 12," vastab Jons. "Neil on neid vaja tuhat tükki."

"Fantastiline!"

"Ma ei ole selles kindel," ütleb Johnny. "Nad tahavad, et neil oleks kogu tellimus käes kuu lõpuks."

"Sinna on kõigest kaks nädalat," olen ma rabatud.

"Ma tean," ütleb Jons. "Müügiesindaja juba kontrollis, kuidas laos lood on. Selgub, et meil on varuks ainult umbes viiskümmend Mudel 12."

Sellega ta tahab mõistagi öelda, et puuduvad 950 tükki tuleb meil valmis teha kuu lõpuks, kui me tahame seda tellimust endale saada.

"Mnjah… Johnny, ma tean, et ma ütlesin sulle, et ma tahan tellimusi, ja sa oledki sealtpeale meile ette andnud mõnegi kena lepingu," ütlen mina. "Aga tuhat Mudel 12-t kahe nädalaga… seda on üsna palju tahetud."

Jons ütleb: "Al, ausalt öelda ei uskunud ma, et me selle lepinguga midagi peale oskame hakata, kui ma sulle helistasin. Aga ma mõtlesin, et ma ikkagi räägin sulle asja ära, juhuks kui sina tead midagi, mida mina ei tea. Lõppude lõpuks tähendab 1000 masinat meie jaoks ka rohkem kui miljoni-dollarilist müüki."

"Jah, ma saan sellest aru," ütlen mina. "Kuule, aga mille pärast neil neid riistapuid äkki nii kiiresti vaja on?"

Jons jutustab mulle, et ta on natuke asja uurinud ja välja selgitanud, et tellimus oli algselt läinud meie peamisele konkurendile, kes valmistab Mudel 12-ga sarnast toodet. Konkurent oli tellimust viis kuud nimekirjas hoidnud. Aga nad ei ole seda siiani suutnud täita ja sel nädalal sai selgeks, et nad ei saa seda õigeks ajaks valmis.

"Ma oletan, et Burnside pöördus meie poole, sest nad on kuulnud, et me pakume kõigile teistele nii kiireid tellimistähtaegu," ütleb Jons. "Ma arvan, ausalt öeldes, et nad on parasjagu meeleheitel. Ja, kurat võtaks, kui oleks mingigi võimalus sellega toime tulla, siis oleks see ühtlasi suurepärane võimalus nende juures oma marki tõsta."

"Noh, ma ei tea. Ma tahaksin muidugi ka seda tehingut, aga…"

"Tõeline pauk on see, et kui me ainult oleksime taibanud Mudel 12 varu kokku saada nendel kuudel, kui meie läbimüük oli väike, ja oleksime nüüd võinud selle portsu maha müüa," ohkab Jons.

Ma pean omaette naeratama, sest aasta algul oleksin minagi võinud sellise mõttega nõustuda.

"Igavene kahju," ütleb Johnny. "Lisaks esimesele tellimusele oleks sellest võinud meile tõusta suur võimalus."

"Kui suur?"

"On olnud tugevaid vihjeid, et kui me selle tööga hakkama saame, siis võiksime saada nende eelistatud hankijaks," ütleb Jons.

Ma olen natuke aega vait.

"Olgu. Sa tahad seda tõepoolest?"

"Ma tahan seda nii, et mul on selle maitse suus," ütleb Jons. "Aga kui see on võimatu..."

"Millal sa pead neile vastama?" küsin mina.

"Ilmselt millalgi tänase päeva jooksul, või kõige hiljem homme," ütleb Jons. "Miks sa küsid? Kas sa usud tõesti, et me suudame seda teha?"

"Võib-olla on mingi võimalus. Las ma uurin järele, kuidas meil seis on, ja siis helistan sulle tagasi," panen ma ette.

Niipea kui ma Jonsi kõne olen lõpetanud, kutsun ma Bobi, Stacey ja Ralphi oma kabinetti koosolekule, ja kui kõik on koos, annan neile edasi, mida Jonsi käest kuulsin.

"Tavaolukorras ma loeksin, et see ei tule kõne alla," ütlen ma siis. "Aga enne kui 'ei' öelda, katsume kõiki võimalusi kaaluda."

Kõik vaatavad mind sellise näoga, et see on ajaraiskamine.

Ma ütlen siiski: "Katsume lihtsalt järele mõelda, millised on meie võimalused, eks?"

Kogu ülejäänud hommikupooliku olemegi me sellega ametis. Me kontrollime üle materjalide arved. Stacey kontrollib toormaterjalide varu. Ralph teeb kiire kalkulatsiooni, kui kaua aega võtab tuhande sellise seadme valmistamine, kui materjalid on olemas. Kella

üheteistkümneks on ta välja arvutanud, et pudelikaelad suudavad päeva jooksul valmistada detaile umbes saja Mudel 12 jaoks.

"Nii et, tõepoolest, see tellimus on meie jaoks tehniliselt teostatav," ütleb Ralph. "Aga seda ainult juhul, kui me kaks nädalat ei tee midagi muud kui Burnside'i tuhandet masinat."

"Ei, seda ma ei tahaks," raputan ma pead, mõeldes sellele, et me rikuksime suhted tosina tellijaga selle nimel, et meeldida ühele. "Katsume midagi muud välja mõelda."

"Näiteks?" küsib Bob, kes istub seal koos meiega ja näeb välja umbes sama entusiastlik kui kännuseen.

Ma ütlen: "Mõne nädala eest me vähendasime partiide suurust poole võrra ja tulemuseks oli, et me suutsime vähendada lõpetamata toodangu tehases veedetud aega, mis tagas meile ka juurdekasvu tulus. Mis oleks, kui me vähendaksime partiide suurust *veelkord* poole võrra?"

Ralph vilistab: "Jaa, selle peale ma pole tulnud..."

Bob kummardub lähemale. "Kärbime neid veel? Kahju küll, Al, aga ma ei näe, mil moel see meid võiks aidata — selle tootmismahu juures, mis meil juba niigi on."

"Teate mis," ütleb äkki Ralph, "meil on üsna mitu tellimust, mida me oleme kavatsenud väljastada enne tähtaega. Me võiksime mõne sellise töö ümber planeerida ning saata ta välja õigel ajal ja mitte varem. See võiks anda meile pudelikaelte juures lisaaega, ilma et see kahjustaks kellegi huve."

"Hea mõte, Ralph," noogutan ma selle jutu peale.

"Aga ikkagi ei suuda me, kurat võtaks, neid tuhandet masinat valmis teha," venitab Bob. "Mitte kahe nädalaga..."

Ma ütlen: "Olgu nii, aga kui me ikkagi vähendame partiide suurust veel poole võrra, kui palju me neid riistapuid siis ikkagi *suudame* valmis teha selle kahe nädala jookusl, nii et samal ajal teised tellimused ei hilineks?"

Bob näpib põske ja lausub: "Noh, ma arvan, et me võiksime seda järele kaaluda."

"Ma lähen vaatan, mis ma suudan välja rehkendada," ütleb Ralph püsti tõustes, et oma arvuti juurde tagasi minna.

Bob, kelles viimaks samuti huvi on tärganud, ütleb: "Ma vist peaksin sinuga kaasa tulema, ja katsume pealegi midagi koos välja nuputada."

Sel ajal kui Ralph ja Bob selle uue ülesande kallal maadlevad, naaseb Stacey laoseisu andmetega. Ta on veendunud, et me saaksime kõik vajalikud materjalid kas omaenda laost või hankijatelt mõne päeva jooksul, välja arvatud üks asi.

"Elektroonilised kontrollseadmed Mudel 12-le on meie jaoks probleem," ütleb Stacey. "Meil ei ole neid piisavalt laos ja meil ei ole tehnoloogiat, et neid kohapeal valmistada. Aga meil on allhankija Kalifornias, kellel neid on. Õnnetuseks ei suuda ta garanteerida sellises koguses mooduleid kiiremini kui nelja kuni kuue nädalaga, transport kaasa arvatud. See on sama hea, kui neid polekski."

"Pea hetkeks kinni, Stacey; katsume siin veidi strateegiat muuta. Kui mitu moodulit nad suudaksid meile anda ühe nädala jooksul? Ja kui kiiresti nad suudaksid meile välja saata esimese nädala koguse?"

"Ma ei tea, aga asja sel moel käsitledes me võime ilma jääda hinnaalandusest koguse pealt," ütleb Stacey.

"Miks? Me tellime sama koguse kaupa — me ainult vähendame saadetiste koguseid."

"Noh, sel juhul tuleb juurde täiendav transpordikulu," ütleb Stacey.

"Stacey, jutt on miljoni dollari suurusest ärist," tuletan ma talle meelde.

"Olgu, aga neil läheb vähemalt kolm päeva, kui mitte nädal, enne kui nende veoauto siia jõuab," kostab Stacey selle peale.

"Aga miks me ei võiks neid lennukiga kohale tuua?" küsin mina. "Need ei ole väga suured detailid."

"Noh..." kehitab Stacey õlgu.

"Uuri seda asja, aga ma kahtlen, kas õhutranspordi arve ikka neelab ära miljoni-dollarilise müügitehingu kasumi," ütlen mina. "Ja kui me ei saa neid osi, siis me ei saa seda tehingut."

"Hästi. Ma vaatan, mis ma teha saan," ütleb Stacey.

Õhtuks ei ole kõik üksikasjad ikka veel lõpuni selged, aga me teame juba piisavalt palju, nii et ma võin Jonsile helistada.

"Mul on sulle selle Mudel 12 tellimuse osas Burnside'i jaoks pakkumine," ütlen ma Jonsile.

"Kas tõesti?" hüüatab Jons erutatult. "Sa oled valmis seda tellimust vastu võtma?"

"Teatud tingimustel," ütlen mina. "Kõigepealt, pole mingit võimalust, et me toimetame kohale kõik tuhat seadet kahe nädala jooksul. Küll aga võime me välja saata 250 ühikut nädalas nelja nädala jooksul."

"Olgu, sellega nad võivad nõusse jääda," ütleb Jons, "aga millal te saadetistega alustaksite?"

"Kaks nädalat sellest päevast, kui nad on tellimuse sisse andnud," ütlen mina.

"Oled sa selles kindel?" küsib Johnny.

"Seadmed saadetakse välja just nii, nagu ma ütlen," kordan mina.

"Sa oled täiesti kindel?"

"Jah."

"Olgu, olgu. Ma helistan neile ja uurin järele, kas nad on asjast huvitatud. Aga, Al, ma loodan, et see, mis sa mulle räägid, vastab tegelikkusele, sest ma ei taha veelkord nende inimestega seda jagelemist läbi teha."

Paari tunni pärast heliseb minu kodus telefon.

"Al? Me saime selle! Meil on see tellimus!" karjub Jons mulle paremasse kõrva.

Ja minu vasakus kõrvas kõlab miljoni dollari kõlksatus kassaaparaadis.

"Ja tead mis veel?" räägib Jons. "Neile meeldivad väiksemad saadetised isegi *rohkem* kui kõik tuhat tükki korraga saada..."

Ma ütlen: "Olgu, suurepärane, ma panen selle asja kohe käima. Sa võid neile öelda, et kahe nädala pärast saadame me neile ära 250 seadeldist."

30

Uue kuu algul toimub meil juhtkonna koosolek. Kõik on kohal peale Lou. Bob ütleb, et Lou saabub iga hetk. Ma istun maha ja püüan aega parajaks teha. Et koosolekuga pihta hakata, kui me ikka veel Lou järele ootame, pärin ma kauba väljasaatmise järele.

"Kuidas edeneb Burnside'i tellimus?"

"Esimene saadetis läks välja õigeaegselt," ütleb Donovan.

"Aga kuidas on ülejäänuga?" küsin mina.

"Erilisi probleeme ei ole," kinnitab Stacey. "Kontrollblokid jäid päeva võrra hiljaks, aga aega oli piisavalt, et seadmed ilma hilinemiseta kokku monteerida. Selle nädala partii saime me hankijalt õigel ajal kätte."

"Hästi. Mida uuemat on öelda partiide suuruse kohta?"

"Toodangu voog läbi tehase on koguni veelgi paranenud," teatab Bob rahulolevalt.

"Suurepärane," hõõrun ma käsi.

Just siis astub ka Lou uksest sisse. Ta hilines, kuna oli just lõpetanud kuu kokkuvõtete tegemist. Lou võtab istet ja vaatab mulle otsa.

"Noh?" küsin ma. "Kas me saavutasime viisteist protseti?"

"Ei," ütleb Lou, "me saime seitseteist protsenti, osaliselt tänu Burnside'ile. Ja ka eelolev kuu paistab tulevat suurepärane."

Seejärel annab ta ülevaate sellest, kuidas meil teises kvartalis on läinud. Me oleme nüüdseks kindlalt kasumis. Laoseis on umbes nelikümmend protsenti sellest, mis kolm kuud tagasi. Väljalase ja tulu on kahekordistunud.

"Noh, me oleme kõvasti edenenud, mis?"

Kui ma järgmisel päeval lõunalt tulen, lebab minu laual kaks krabisevat valget ümbrikku, vasakul ülanurgas UniWare'i Divisjoni logo. Ma avan ühe neist ja voldin jäiga kirjapaberi lahti. Kiri koosneb ainult kahest lühikesest lõigust ja selle all seisab Bill Peachi

allkiri. Meid õnnitletakse Burnside'i lepingu täitmise puhul. Avanud teise kirja, näen ma, et ka see on Bill Peachilt. Ka see on lühike ja asjalik. Selles palutakse mind ametlikult valmistuda tehase töötulemuste aruandeks, mis tuleb peakorteris ette kanda.

Esimese kirja lugemisest tekkinud naeratus mu näol venib veelgi laiemaks. Kolm kuud tagasi oleks see teine kiri mul südame saapasäärde viinud, sest kuigi see ei ütle seda otsesõnu, eeldan ma, et ülevaatus on märgiks, et otsustamisele tuleb tehase tulevik. Ma ootasin mingit formaalset hindamist. Ja nüüd ma seda enam ei pea kartma — vastupidi, ma lausa ootan seda. Mille üle meil muretseda? Kurat võtaks, see on juhus, kus ma saan alles näidata, mida me oleme korda saatnud!

Tulu suureneb sedamööda, kuidas turundusosakond levitab meie kohta teavet uutele klientidele. Laoseis on vaid murdosa sellest, mis varem, ja kahaneb veelgi. Suurema käibe ja suurema koguse osade juures, mille peale kulusid jagada, on vähenenud ka meie tegevuskulud. Me toodame kasumit.

Järgmisel nädalal olen ma kaks päeva tehasest ära koos personalijuhi Scott Doliniga. Me oleme peakorterist eemal St. Louisis peetaval väga konfidentsiaalsel nõupidamisel koos divisjoni tööjõuosakonna ja teiste tehasejuhtidega. Jutt käib peamiselt selle ümber, kuidas ametiühingutelt palgakärpimisi saavutada. Minu jaoks on see natuke vastumeelne koosolek — meie Bearingtonis ei ole praktiliselt sunnitud palkasid vähendama. Nii olen ma üsna reserveeritud väljapakutud strateegiate suhtes, teades, et see tekitab probleeme ametiühingutega, mis võib viia streigini ja see omakorda võib kahjustada tulemusi, mida me oleme oma klientide juures saavutanud. Lisaks kõigele on koosolek halvasti läbi viidud ja lõpeb ilma et suurt midagi oleks otsustatud. Ma sõidan Bearingtoni tagasi.

Kell neli pärast lõunat astun ma kontorihoone uksest sisse. Valvelauanäitsik peab mu kinni, kui ma temast möödun. Ta ütleb, et Bob Donovan tahab minuga jalamaid kokku saada, niipea kui ma tagasi olen. Ma lasen Bobi üles otsida ja mõne minuti pärast astubki ta hoogsalt minu kabinetti.

"Mis lahti, Bob?" küsin mina.

"Hilton Smyth," ütleb Bob. "Ta oli eile tehases."

"Ta oli *siin*?" küsin ma halba aimates. "*Miks*?"

Bob raputab pead ja ütleb: "Mäletad videolinti robotitest, mis oli paari kuu eest plaanis?"

"See jäeti ära," noogutan mina.

"Noh, see on nüüd jälle päevakorral," ütleb Bob. "Ainult et nüüd on see Hilton, sest tema on divisjoni tootmisosakonna juht, ja tema peab Granby asemel ka kõne. Ma jõin just hommikul kõrvalvahekäigus C-masina juures kohvi , kui kogu see TV-kamp kohale vajus. Selle aja peale, kui ma suutsin välja selgitada, mis õieti toimub, oligi ka Hilton Smyth platsis."

"Kas meil siis keegi ei teadnud, et nad on tulekul?" küsin mina.

Bob ütleb, et Barbara Penn, meie suhtekorraldaja, teadis sellest.

"Ja ta ei rääkinud *kellelegi*?" ei suuda ma uskuda.

"Noh, kogu see lugu käis väga kiiresti," kehitab Bob õlgu. "Kuna sina ja Scott olite ära, siis ajas ta seda asja ise, leppis kokku ametiühinguga ja tegi kõik vajalikud korraldused. Ta saatis ka teate laiali, aga see jõudis inimesteni alles täna hommikul."

"Pole just ülearu initsiatiivikas tegutsemine..." pomisen ma.

Bob jutustab edasi, kuidas Hiltoni meeskond sättis oma aparatuuri üles ühe teise roboti ees — mitte keevitava, vaid selle, mis materjali ladustab. Ent peagi sai selgeks, et midagi on valesti: robotil ei olnud tööd. Ei olnud mingeid pooltooteid, mida tõsta, robotil ei olnud lihtsalt midagi teha.

Videolõigus tootlikkusest ei saa robot mõistagi lihtsalt niisama tagaplaanil seista, ilma et ta midagi teeks. Ta pidi midagi *tootma*. Niisiis otsisid Donovan ja paar abilist tund aega tervest tehasest midagi, millega robot võiks manipuleerida. Vahepeal tüdis Smyth ootamisest ja hakkas tehases ringi kolama, ning ei võtnud kaua aega, kui ta üht-teist tähele pani.

"Kui me materjalidega tagasi jõudsime, hakkas Hilton esitama igat sorti küsimusi partiide suuruse kohta," ütleb Bob. "Ma ei teadnud, mida talle öelda, sest ma ei olnud kindel, mida sa peakorteris

selle kohta olid rääkinud, ja... noh, ma arvasin, et sa pead seda teadma."

Ma tunnen, kuidas mul kõht kokku tõmbub. Just siis heliseb telefon. Ma võtan laualt toru. See on Ethan Frost peakorterist. Ta ütleb, et tal on just olnud jutuajamine Hilton Smyth'iga. Ma vabandan Bobi ees ja Bob lahkub. Kui ta on välja läinud ja uks tema järel on sulgunud, räägin ma paar minutit Frostiga ja lähen seejärel allkorrusele Lou'd otsima.

Ma astun uksest välja ja hakkan oma manööverdamisega pihta.

Kaks päeva hiljem saabub tehasesse peakorteri auditeerimisbrigaad. Meeskonda juhib divisjoni pearaamatupidaja asetäitja Neil Cravitz, umbes viiekümneaastane mees, kellel on kõige konte-purustavam käepigistus ja kõige huumorivaesem silmavaade kõigist inimestest, keda ma kunagi olen kohanud. Nad kõnnivad sisse ja võtavad enda valdusse meie konverentsiruumi. Neil ei kulu peaaegu üldse aega, et avastada, et me oleme muutnud toodangu hinna arvestamise lähtealust.

"See on väga tõsine kõrvalekalle," ütleb Cravitz, silmitsedes meid üle prilliklaaside, kui on tõstnud pilgu tabelitelt.

Lou pomiseb, et olgu peale, võib-olla see ei olegi päris täpselt kehtestatud reeglitega vastavuses, aga meil on arvestatavad põhjendused selleks, et tuletada omahind viimase kahe kuu andmete alusel.

"Sel moel saame me rohkem tegelikkusele vastava pildi," lisan mina.

"Vabandust, hr. Rogo," ütleb Cravitz, "aga me peame järgima standardseid reegleid."

"Aga tehas *ei ole* enam standardne!"

Kõik viis laua ümber istuvat arveametnikku kortsutavad minu ja Lou peale kulmu. Lõpuks ma raputan pead. Pole mingit mõtet püüda neile midagi selgitada. Nad ei taha teada midagi muud kui nende raamatupidamisreeglid.

Audiitorbrigaad arvutab tulemused ümber ja nüüd näeb asi välja nii, nagu oleksid meie kulud tõusnud. Kui nad lahkuvad, üri-

tan ma neist ette jõuda ja helistada Peachile enne, kui nad kohale jõuavad, aga Peach on ootamatult linnast lahkunud. Ma püüan tabada Frosti, aga ka tema on läinud. Keegi sekretär pakub välja, et võib mind ühendada Hilton Smyth'iga, kes tundub olevat ainus majas viibiv juhtkonnaliige, aga ma keeldun järsult.

Terve nädala ootan ma peakorteri suunast piksetormi. Lou saab Frosti käest formaalse noomituse memo näol, milles tal tehakse korraldus teha meie kvartaliaruanne ümber vanade kuluarvestuse reeglite järgi ja esitada see enne koosolekut. Peachi poolt ei kosta kippu ega kõppu.

Ühel varasel pärastlõunal istume me koos Lou'ga ja pusime oma *ümbertehtud* kuuaruande kallal. Ma olen masenduses. Vanadel kulunormidel põhineva arvestuse juures ei saa me oma viieteistkümne protsendiga hakkama. Me suudame näidata kõigest 12.8-protsendilist kasumi juurdekasvu, mitte seitsetteist protsenti, nagu Lou eelnevalt oli kalkuleerinud.

"Lou, kas me ei saaks seda veel kuidagi väänata?" ütlen ma paluvalt.

Lou raputab pead. "Nüüdsest peale nuhib Frost läbi kõik paberid, mis me talle esitame. Ma ei saa midagi teha paremaks kui see, mis siin kirjas on."

Just sel hetkel saan ma teadlikuks mingist helist, mis tuleb väljast ja muutub üha valjemaks.

Uoppa-uoppa-uoppa-uoppa-uoppa…

Me vaatame Louga teineteisele otsa.

"Kas see peab olema helikopter?" küsin mina.

Lou astub akna juurde ja vaatab välja.

"Nii see on, ja ta maandub meie muruplatsile!" ütleb Lou.

Ma jõuan akna juurde just hetkeks, kui helikopter maad puudutab. Tuul saledajoonelise puna-valge lennumasina propellerist paiskab laiali tolmupilvi ja kuivanud rohututte. Tiivik käib veel ringi, kui helikopteri uks avaneb ja välja astuvad kaks meest.

"Esimene neist paistab olevat Johnny Jons," ütleb Lou.

"See *ongi* Johnny Jons," lausun mina.

"Ja kes see teine tegelane on?" küsib Lou.

Ma ei ole päris kindel. Ma jälgin, kuidas mehed üle muru tulevad ja parklast läbi jalutavad. Midagi selle teise hiiglasekasvu hallipäise mehe suuruses ja tema kenitlevas, arrogantses kõnnakus äratab ähmase meenutuse ühest ammusest kohtumisest. Mulle hakkab koitma, kes see mees on.

"Oh, jumal!" pomisen ma.

"Ma ei oleks arvanudki, et Tema vajab ringireisimiseks helikopterit," märgib Lou.

"See on veel hullem kui vanajumal ise," ütlen ma kahvatudes. "See on Bucky Burnside!"

Enne kui Lou suudab suudki lahti teha, sööstan ma juba ukse poole. Ma sprindin sekretärist mööda ja ümber nurga Stacey kabinetti. Stacey koos oma sekretäri ja veel mõne inimesega, kellega tal parajasti on kohtumine olnud, on kõik koos akna juurde kogunenud. Kõik vahivad seda neetud helikopterit.

"Stacey, kähku, mul on vaja sinuga kohe rääkida!"

Stacey tuleb ukse juurde ja ma tõmban ta koridori.

"Kuidas on lood Burnside'i Mudel 12-ga?" küsin ma temalt.

"Viimane saadetis läks kahe päeva eest teele."

"Kas õigeaegselt?"

"Igatahes," noogutab Stacey. "Sellega ei olnud mingeid probleeme, just nii nagu ka kõigi eelmiste saadetistega."

Ma pistan uuesti jooksu, Stacey'le üle õla 'tänan' pomisedes.

"Donovan!"

Bobi ei ole kabinetis. Ma seisatan tema sekretäri laua juures.

"Kus Bob on?"

"Ma arvan, et ta läks tualetti," vastab sekretär.

Ma jooksen sinnapoole. Uksest sisse tormates leian ma Bobi käsi pesemas.

"Kuidas on Burnside'i tellimusega," hingeldan ma, — "kas sellega oli mingeid kvaliteediprobleeme?"

"Ei," vastab Bob, minu nägemisest veidi segaduses. "Minu teada mitte mingeid."

"Kas sellega oli *mingeid* probleeme?" ei suuda ma veelgi rahuneda.

Bob võtab paberkäteräti ja kuivatab käsi. "Ei, kogu see asi käis nagu kellavärk."

Ma nõjatun kergendunult ohates vastu seina. "Siis mille kuradi pärast ta ennast siia vedas?"

"*Kes* vedas?" küsib Bob.

"Burnside," ütlen mina. "Ta just maandus helikopteris, koos Johnny Jonsiga."

"*Mida*?"

"Tule kaasa," ütlen ma Bobile.

Me läheme valvelauda, aga eesruumis ei ole kedagi.

"Kas hr. Jons tuli siit praegu läbi koos ühe kliendiga?" küsin ma valvelauasekretärilt.

"Kas need kaks meest helikopterilt? Nad läksid just siit läbi ja suundusid tehasesse."

Bob ja mina kiirustame külg külje kõrval mööda koridori ja läbi kahekordsete uste, ja oleme hetkega keset tehase oranži valgust ja tootmismüra. Üks meistritest märkab meid piki vahekäiku tulemas ja, ilma et me temalt küsiksime, osutab käega suunda, kuhu Jons ja Burnside olid suundunud. Me keerame vahekäiku ja ma näen neid eemal meie ees.

Burnside astub kõigi töötajate juurde, keda kohtab ja ta *surub neil kõigil kätt*. Ausõna! Ta surub neil kätt, patsutab õlale, räägib midagi. Ja ta naeratab.

Jons kõnnib tema kõrval. Ja teeb sedasama. Niipea kui Burnside kellegi käe lahti laseb, haarab Jons sellest kinni, et omakorda kõigil kätt suruda. Nad käivad läbi kõik, kes silmapiirile satuvad.

Lõpuks silmab Jons meid lähenemas, koputab Burnside'ile õlale ja ütleb talle midagi. Burnside naeratab üle näo ja sammub väljasirutatud käega minu poole.

"Siin on mees, keda ma tahan eriliselt õnnitleda," ütleb Burnside oma kõmiseva häälega. "Ma tahtsin parima pala lõpuks jätta, aga te lõite mu järjekorra sassi. Kuidas käsi käib?"

"Hästi, väga hästi, hr. Burnside," ütlen mina.

"Rogo, ma tulin siia, sest ma tahtsin suruda kätt kõigil töötajatel terves teie tehases," kõmistab Burnside. "See oli igavene hea töö, mille teie tehas meie tellimusel tegi. Üks kuradima hea töö! Need teised kaabakad on viis kuud selle tellimuse kallal istunud ja ei ole siiamaani valmis saanud, ja teie mehed on kogu asja viie nädalaga lõpule viinud. See pidi olema erakordne jõupingutus!"

Enne kui ma midagi lausuda jõuan, sekkub vestlusse Jons, öeldes: "Bucky ja mina käisime täna koos lõunastamas ja ma rääkisin talle, kuidas te siin tema heaks kõrvaldasite kõik takistused ja kuidas igaüks andis oma panuse, nii kuidas vähegi suutis."

Ma pomisen: "Ah... jah, me tegime lihtsalt, mis me suutsime."

"Kas tohiksime edasi minna?" küsib Burnside, viibates käega vahekäiku mööda edasi.

"Aga muidugi!" vastan mina.

"Ega see vist tootlikkust ei kahjusta?" küsib Burnside.

"Mitte üks raas," naeran ma vastu. "Astuge aga edasi!"

Ma pöördun Donovani poole ja ütlen suunurgast: "Too Barbara Penn jalamaid siia koos kaameraga, millega ta töötajate uudiseid filmib. Ja võtku ohtralt filmi kaasa."

Donovan sörgib kontori poole, Jons ja mina järgneme Bucky'le läbi vahekäikude, üksteise järel kolmekesi kätt surudes kõigil, kes teele jäävad.

Johnny on, nagu ma nüüd näen, erutusest poolsegane. Kui Burnside on meist parajasti niipalju ees, et ei kuule meid, pöördub Johnny minu poole ja küsib: "Mis su kinganumber on?"

"Kümme ja pool," vastan mina. "Miks sa küsid?"

"Ma võlgnen sulle paari kingi," ütleb Jons.

"Las olla, Johnny," viskan ma käega. "Ära selle pärast muretse."

"Al, lase ma räägin sulle: me saame järgmisel nädalal Burnside'i inimestega kokku pikaajalise lepingu sõlmimiseks Mudel 12-le — 10 000 tükki aastas!"

Number lööb mu täiesti pahviks.

"Ja ma kutsun kokku terve oma osakonna, kui tagasi jõuame," jätkab Jons, kui me edasi kõnnime. "Me algatame uue kampaania, et juurutada kõike seda, mida sa siin teinud oled, sest see on ainus

tehas kogu selles neetud divisjonis, mis suudab tellijale õigeks tähtajaks kvaliteetset toodangut anda. Teie tellimuse täitmise tähtaegadega, Al, me lööme kogu selle kuradi turu kinni! Tänu sinule oleme me ükskord ka võidumehed."

Ma tunnen, et säran üle näo. "Tänan, Johnny. Aga nagu selgus, Burnside'i tellimus ei nõudnud meilt mingeid erilisi jõupingutusi."

"Šš—! Ära sa sellest Burnside'ile hinga," ütleb Johnny.

Ma kuulen seljataga kahte tunnitöölist omavahel vestlemas.

"Mis, kurat, siin lahti on?" küsib üks.

"Mul suva," vastab teine. "Näib, et me oleme midagi õigesti teinud."

Viimasel õhtul enne tehase tulemuste ettekandmist, jutt pähe õpitud ja kümme koopiat aruannet valmis pandud — oskamata enam rohkem midagi välja mõelda, kui mitte just proovida ette kujutada, mis võiks nässu minna —, helistan ma Julie'le.

"Tere, kuidas läheb? Tead, ma pean homme hommikul peakorteris olema, ühe koosoleku pärast. Ja kuna Forest Grove on enamvähem tee peal, siis mõtlesin ma, et tuleksin sinna ja me võiksime tänase õhtu koos veeta. Mis sa sellest arvad?"

"Muidugi, see on hea mõte," ütleb Julie.

Niisiis lahkun ma töölt veidi varem ja asun teele.

Kui ma maanteele keeran, jääb Bearington vasakule. "Osta mind ära!"-silt büroohoone katusel on endiselt paigas. Minu vaateväljas laiub linn, kus elab oma igapäevast elu 30 000 inimest, kellel ei ole vähematki aimu sellest, et ühe väikese, aga olulise osa üle linna majanduslikust käekäigust langetatakse otsus just homme. Suuremal osal neist inimestest pole sooja ega külma ei meie tehasest ega sellest, mis me seal korda oleme saatnud — välja arvatud see, et kui UniWare oma tehase kinni paneb, siis nad on vihased ja hirmul. Ja kui me edasi töötame? Keegi isegi ei aima, mis meil läbi tuli teha.

Olgu peale, kas võit või kaotus, mina olen andnud oma parima.

Julie vanemate maja ees jooksevad Sharon ja Dave juba eemalt autole vastu. Kui ma olen ülikonna maha saanud ja midagi mugavamat selga pannud, veedan ma umbes tund aega lastega lendavat taldrikut loopides. Kui nad on mu ära väsitanud, pakub Julie, et me

võiksime kahekesi kuhugi õhtust sööma minna. Mul on tunne, et ta tahab minuga rääkida. Ma korrastan ennast veidi ja me asutame minekule. Tee viib jälle läbi pargi.

"Al, kas me ei võiks korraks kinni pidada," paneb Julie ette.

"Milleks?" küsin mina.

"Kui me viimati siin olime, siis me ei jõudnud oma jalutuskäiguga lõpule," ütleb Julie.

Niisiis peatan ma auto tee ääres. Me ronime välja ja võtame ette jalutuskäigu. Lõpuks jõuame me sama pingi juurde jõe ääres ja võtame istet.

"Mis koosolek sul homme on?" küsib Julie.

"Tehase tulemuste aruanne," ütlen mina. "Divisjon otsustab meie tehase saatuse."

"Oh… Mis sa arvad, mis nad ütlevad?"

"Me ei suutnud teha päris seda, mida ma Bill Peachile lubasin," ütlen mina. "Üks teatud arvuderida ei näe välja nii hea, kui ta tegelikult on, selle põhjuseks on tootehinna normatiivid. Mäletad, ma rääkisin sulle sellest ükskord?"

Julie noogutab, ja ma vangutan korraks pead, ikka veel vihane selle üle, mis auditeerimise tulemusel juhtus.

"Aga isegi seda arvesse võttes oli meil hea kuu. Lihtsalt ei paista välja, kui fantastiliselt hea ta tegelikult oli," selgitan ma Julie'le.

"Sa ei arva ometi, et nad tehase kinni panevad, ega ju?" küsib Julie.

"Ma ei usu… See peaks loll olema, kes heidab meile ette paljalt tootehinna tõusu. Isegi nende moonutatud hinnangute järgi oleme me kasumis."

Julie võtab mul käest kinni ja ütleb: "See oli sinust kena, et sa mind tol hommikul välja sööma viisid."

Ma naeratan: "Pärast seda, kui sa olid kell viis hommikul minu heietusi pidanud kuulama, olid sa selle ka igati ära teeninud…"

"Kui sa tookord minuga rääkisid, siis ma sain aru, kui vähe ma tegelikult tean sellest, millega sa tegeled," ütleb Julie. "Sa oleksid võinud mulle nende aastate jooksul sellest rohkem rääkida."

Ma kehitan õlgu. "Ma ei tea, miks ma ei ole seda teinud. Ma vist arvasin, et sa ei taha seda kuulda. Või ma ei tahtnud sind sellega koormata."

"Nojah, ma oleksin võinud ka sinu käest rohkem küsida," noogutab Julie.

"Ma usun, et ma ei andnud sulle selleks eriti palju võimalusi, kui ma alati nii kauaks tööle jäin."

"Kui sa ei tulnud koju nendel õhtutel enne seda, kui ma ära tulin, siis ma võtsin seda tõepoolest isiklikult," ütleb Julie. "Ma ei suutnud uskuda, et see ei olnud minuga seotud. Südamepõhjas ma vist arvasin, et sa kasutad seda ainult ettekäändeks, et vabandada seda, et sa minust eemale hoiad."

"Ei, see ei olnud üldsegi nii, Julie! Kui meil vahetpidamata need kriisiolukorrad olid, siis ma püüdsin kogu aeg mõelda nii, et sa ju *pead* aru saama, kui tähtis see kõik on," ütlen mina. "Anna andeks. Ma oleksin pidanud sulle rohkem rääkima."

Julie pigistab mu kätt.

"Ma olen mõelnud mõne asja üle järele, mis sa meie abielu kohta ütlesid, kui me siin viimati istusime," ütleb ta siis. "Ma pean sulle ütlema, et sul oli õigus. Tükk aega me oleme tõepoolest ainult kõrvuti triivinud. Tegelikult me kaugenesime teineteisest. Ma olen pealt vaadanud, kuidas sa aastast aastasse aina rohkem töösse mattud. Ja selle vastutasuks, et ma sinust ilma jäin, sukeldusin ma ise sedalaadi asjadesse nagu kodukaunistamine ja sõpradega ajaveetmine... Me kaotasime silmist, mis on tõeliselt tähtis."

Ma vaatan oma naist seal päikesepaistes. See jube härmatis, mille Julie oma juustele oli tekitanud tol õhtul, kui ATM-10 rivist välja läks, oli kadunud. See oli välja kasvanud. Julie juuksed olid jälle tihedad ja sirged, ja endised tumepruunid.

Julie vaatab mulle otsa ja ütleb: "Al, üks asi, mida ma nüüd kindlalt tean, on see, et ma tahan hoopis suuremat, mitte väiksemat osa sinust. See on alati minu jaoks probleem olnud."

Julie siniste silmade pilk äratab minus mingi ammu unustatud tunde.

"Lõpuks ma sain aru, miks ma ei tahtnud koos sinuga Bearingtoni tagasi minna," ütleb Julie. "Asi ei ole mitte lihtsalt selles linnas, ehkki ka see mulle eriti ei meeldi. Asi on hoopis selles, et sellest ajast peale, kui me lahus elame, oleme me tegelikult hoopis rohkem aega koos veetnud. Ma pean silmas, et kui me elasime koos, siis mul oli tunne, et sa võtad mind liiga enesestmõistetavana. Nüüd sa tood mulle lilli. Sa teed oma plaanides muudatusi, et minuga koos olla. Sa leiad aega selle jaoks, et koos minu ja lastega midagi ette võtta. Al, see on olnud väga meeldiv... Ma tean, et see ei saa igavesti niimoodi edasi kesta — ma usun, et mu vanemad hakkavad sellisest asjadeseisust juba veidi ära väsima — aga mina ei ole seni veel tahtnud, et see lõpeks."

Mina tunnen ennast selle jutu ajal üha paremini.

Lõpuks ma ütlen: "Vähemasti on meil selge, et me ei taha teineteisele head aega öelda."

"Al, ma ei tea täpselt, milline on see meie abielu eesmärk, või milline ta peaks olema, aga ma arvan, et me mõlemad teame, et me vajame teineteist," ütleb Julie. "Ja ma tean, et ma tahan seda, et Sharonist ja Dave'ist kasvaksid tublid inimesed. Ja ma tahan, et me pakuksime teineteisele seda, mida me mõlemad vajame."

Ma võtan Julie'l ümbert kinni.

"Algatuseks kõlab see päris hästi," ütlen ma talle. "Vaata, seda on arvatavasti kergem öelda kui teha, aga ma võin muidugi proovida hoiduda sind liiga enesestmõistevana võtmast. Ma tahaksin, et sa tuleksid koju, aga kahjuks pole need raskused, mis kõige selle põhjustasid, kuhugi kadunud. Nad ei kao lihtsalt niisama. Ma ei saa oma tööd ignoreerida."

"Ma ei ole seda sinult kunagi palunud," ütleb Julie. "Ära ainult ignoreeri mind ja lapsi. Ja ma tõepoolest püüan su tööd mõista."

Ma naeratan.

"Mäletad, hulk aega tagasi, kui me olime just abiellunud ja käisime mõlemad tööl, kuidas me tulime koju ja lihtsalt rääkisime paar tundi jutti ja elasime kaasa teineteise rõõmudele ja kurvastustele, mis meile päeva jooksul olid osaks saanud?" küsin ma siis. "See oli tore."

"Aga siis tulid lapsed," ütleb Julie. "Ja hiljem hakkasid sa üha kauemaks tööle jääma."

"Jah, me võõrdusime sellest," noogutan ma ohates. "Mis sa arvad, kui prooviks sellega uuesti algust teha?"

"See oleks hiigla tore," elavneb Julie. "Vaata, Al, ma saan aru, et minu äraminek peab sulle tunduma väga suure isekusena minu poolt... Ma läksin lihtsalt veidiks ajaks arust ära. Mul on kahju—"

"Ei, sa ei pea vabandama," raputan ma pead. "Ma oleksin pidanud sulle rohkem tähelepanu pöörama."

"Aga ma püüan seda sulle tasa teha," ütleb Julie. Siis ta naeratab korraks ja lisab: "Kui me juba mälestustesse laskusime, siis võibolla mäletad sa ka meie esimest tüli, ja kuidas me siis tõotasime teineteisele, et püüame edaspidi alati selliseid asju ka teise silmade läbi näha. Noh, ma arvan, et paar viimast aastat pole me seda just liiga tihti teinud. Ma tahan seda uuesti üritada, kui ka sina oled nõus."

"Ma olen," noogutan ma innukalt.

Me kaisutame teineteist tükk aega.

"Nii et... kas tuled mulle naiseks?" küsin ma siis Julie käest.

Julie nõjatab end minu käte vahel tagasi ja ütleb: "Mina proovin kõike kaks korda."

"Sa tead ju küll, et see ei saa olema ideaalne," ütlen ma talle. "Ja tead ka, et meil saab ka edaspidi olema tülisid."

"Ja mina käitun arvatavasti aeg-ajalt sinu suhtes isekalt," ütleb Julie.

"Kurat temaga!" ütlen mina. "Läheme Vegasesse ja otsime endale rahukohtuniku."

Julie naerab. "Kas sa mõtled seda tõsiselt?"

"Noh, täna õhtul ma ei saa minna. Mul on homme see koosolek... Aga kuidas oleks, kui läheksime homme õhtul?"

"Räägid sa tõsiselt?"

"Sinu lahkumisest peale olen ma kogu oma palga panka pannud. Peale homset on küll ilma ühegi kahtluseta õige aeg osa sellest rahast läbi lüüa."

Julie naerab. "Olgu, lai leht. Läki pealegi!"

31

Järgmisel hommikul astun ma mõni minut enne kella kümmet konverentsiruumi UniCo hoone viieteistkümnendal korrusel. Pika laua kaugemas otsas istub Hilton Smyth ja tema kõrval Neil Cravitz. Neist kummalgi pool istuvad ülejäänud juhtkonnaliikmed.

Ma noogutan kõigile: "Tere hommikust."

Hilton vaatab mulle otsa, ilma et naerataks, ja ütleb: "Kui sa ukse kinni paned, siis me võime alustada."

"Oot-oot. Bill Peach ei ole veel siin," ütlen mina. "Me ootame ju tema ka ära, eks ole?"

"Bill ei tule. Tal on käsil ühed läbirääkimised," ütleb Smyth.

"Sellisel juhul ma sooviksin, et ärakuulamine edasi lükataks, kuni ta kohale jõuab," ütlen ma Smyth'ile.

Smyth'i ilme muutub jäiseks.

"Bill käskis mul spetsiaalselt seda koosolekut juhatada ja oma soovitused talle edasi anda. Nii et kui tahad oma tehase kohta ette kanda, siis ma soovitan sul alustada. Vastasel korral tuleb meil endil sinu aruande põhjal järeldused teha. Ja sellise toodangu omahinna tõusu juures, nagu ma Neili käest kuulsin, tuleb sul meile ühtteist selgitada. Mina omalt poolt tunneksin eriti huvi selle vastu, mis põhjusel te ei järgi kehtestatud protseduurireegleid ökonoomse partii suuruse määramiseks."

Ma kõnnin hetke nende ees edasi-tagasi, enne kui vastama hakata. Ma tunnen, kuidas minus tõstab pead viha. Ma katsun seda maha suruda ja taibata, mis õieti toimub. See asi ei meeldi mulle mitte üks põrm. Peach *peaks* siin olema, kuradi päralt! Ja ma ootasin, et saan teha ettekande Frostile, mitte tema abile. Aga selle järgi, mis ma siin kuulsin, võib olla hoopis nii, et Smyth on sättinud ennast kokkuleppel Peachiga nii minu kohtunikuks, vandemeesteks kui ka veel timukaks takkapihta. Ma otsustan, et kõige ohutum võimalus on ikkagi rääkima hakata.

"Hüva," ütlen ma lõpuks. "Aga enne kui ma alustan oma ettekandega sellest, mis on toimunud minu tehases, lubage mul esitada üks küsimus. Kas UniWare'i eesmärgiks on omahinna alandamine?"

"Muidugi on," ütleb Hilton kannatamatult.

"Ei, tegelikult see ei ole eesmärk," ütlen ma selle peale. "UniWare'i eesmärk on kasumit teenida. Nõus?"

Cravitz ajab selja sirgu ja ütleb: "See on õige."

Hilton noogutab vastumeelselt.

Ma ütlen: "Ma kavatsen teile nüüd näidata, et vaatamata sellele, mismoodi paistavad välja meie kulud standardnäitajate alusel, ei ole minu tehasel veel kunagi varem olnud nii häid eeldusi kasumitootmiseks."

Ja nii see algab.

Poolteist tundi hiljem olen ma poole peal oma selgitustega pudelikaelte mõjust laoseisule ja tulule, kui Hilton mind peatab.

"Olgu, sa oled kulutanud palju aega selle peale, et seda kõike meile siin rääkida ja isiklikult mina ei näe sellel jutul mõtet," ütleb Hilton. "Võib-olla teie tehases oli paar pudelikaela ja te avastasite, et nad teil seal olemas on. Hüva, ma olen nõus, et see väärib kiitust ja nii edasi, aga kui mina olin tehase direktor, siis oli meil terve tehas pudelikaelu täis."

"Hilton, me tegeleme fundamentaalsete eeldustega, mis on valed," püüan ma talle selgitada.

"Mulle küll ei tundu, et sa tegeled millegi fundamentaalsega," ütleb Hilton. "Kõige enam on siin tegu terve mõistusega, ja selle suhtes ma olen heatahtlik."

"Ei, see on midagi rohkemat kui ainult terve mõistus. Sest me teeme iga päev asju, mis on otseses vastuolus kehtestatud reeglitega, mida enamus inimesi tootmises järgib," vaidlen ma vastu.

"Nagu näiteks?" küsib Cravitz.

"Vastavalt kuluarvestuse reeglitele, mida kogu aeg on rakendatud, tuleb meil esmalt proovida tasakaalustada võimsus nõudlusega, ja seejärel püüda säilitada voogu," ütlen mina. "Aga tegelikult

ei pea me üldse tasakaalu püüdlema; üleliigne võimsus on meile vajalik. Reegel, mida tegelikult tuleb järgida, on: nõudlusega tuleb tasakaalustada voogu, mitte mahtu.

Teiseks, stiimulid, mida tavaliselt pakutakse, põhinevad eeldusel, et iga töölise ärakasutamise tase on määratud tema enda potentsiaaliga," jätkan ma. "See on täiesti vale, kuna on olemas sõltuvused. Iga ressursi jaoks, mis ei ole pudelikael, on aktiviseerimise tase, millest süsteem võib veel tulu saada, määratud mitte töölise individuaalsete võimetega, vaid mingi muu piirangu poolt süsteemis."

Hilton segab kannatamatult vahele: "Mis vahet seal on? Kui keegi teeb tööd, siis me saame temast kasu."

"Ei, ja see on *kolmas* vale eeldus," ütlen mina. "Me oleme siiani eeldanud, et kasutamine ja aktiviseerimine on üks ja sama. Aga ressursi aktiviseerimine ja tema kasutamine ei ole sünonüümid."

Vaidlus jätkub.

Mina väidan, et pudelikaelas kaotatud tund tähendab tunni kaotust kogu süsteemile. *Hilton* väidab, et pudelikaelas kaotatud tund on lihtsalt selle ühe ressursi jaoks kaduma läinud tund.

Mina kinnitan, et mitte-pudelikaelas võidetud tund on kasutu. *Hilton* raiub vastu, et mitte-pudelikaelas võidetud tund on selle ressursi jaoks juurdevõidetud tund.

"Kogu see pudelikaelte jutt—" kehitab Hilton õlgu. "Pudelikael piirab ajutiselt tulu. Võib-olla et sinu tehas on selle kinnituseks. Aga tal on väga väike mõju laoseisule."

"Asi on täpselt vastupidi, Hilton," ütlen mina. "Pudelikaelad määravad nii tulu kui laoseisu. Ja ma ütlen sulle, mida minu tehas on tõestanud: me oleme näidanud, et meie tootlikkusearvestus on vale."

Cravitz viskab sulepea käest ja see veereb valju häälega üle laua.

"Ja kuidas me siis peaksime oma tehastes tootlikkust hindama?" küsib Cravitz.

"Kasumi järgi," vastan mina. "Ja selle näitaja alusel on minu tehasest saanud parim tehas terves UniWare'i Divisjonis, ja võib-olla

kogu tööstusharus. Meie toodame kasumit, samal ajal kui ükski teine tehas seda ei tee."

"*Ajutiselt* te võite olla kasumis. Aga kui sa tõepoolest kavatsed oma tehast nii edasi juhtida, siis mina isiklikult ei näe võimalust, kuidas see võiks väga kaua kesta," ütleb Hilton.

Ma tahan vastata, aga Hilton tõstab häält ja sunnib mind vaikima.

"Tegelikult on asi nii, et sinu tootehinna-näitajad on tõusnud," ütleb Hilton. "Ja kui kulud kasvavad, siis peab kasum langema. Nii lihtne see asi ongi. Ja see ongi alus, mille järgi ma panen kokku oma aruande Bill Peachile."

Mingi aeg hiljem leian ma ennast toas üksi. Härrased Smyth ja Cravitz on läinud. Ma vahin tühjal pilgul oma avatud diplomaadikohvrit — ja siis löön selle rusikaga kinni.

Pomisedes midagi omaette nende meeste kassiajude kohta, astun ma konverentsiruumist välja ja suundun lifti poole. Ma vajutan ALLA nuppu. Aga kui lift kohale jõuab, ei ole mind enam seal. Ma kõnnin koridori mööda tagasi nurgapealse kabineti poole.

Billi sekretär Meg jälgib minu lähenemist. Ma astun tema laua juurde, kus ta parajasti kirjaklambreid sorteerib.

"Ma pean Billiga kokku saama," ütlen ma tervituse asemel.

"Mine sisse. Ta ootab sind," noogutab Meg.

"Tere, Al," tervitab mind Peach, kui ma tema kabinetti astun. "Ma teadsin, et sa ei lähe ilma mind nägemata ära. Võta istet."

Ma alustan juba käigult: "Hilton Smyth tahab anda minu tehasele negatiivse hinnangu ja ma tunnen, et sina minu ülemusena pead ära kuulama, mis minul selle kohta öelda on, enne kui mingeid järeldusi teha."

"Lase käia, räägi mulle kõik, mis sul öelda on. Istu maha, meil ei ole kuhugi kiiret."

Ma räägin edasi. Bill toetab küünarnukid lauale ja põimib sõrmed näo ees kokku. Kui ma olen viimaks lõpetanud, küsib ta: "Kas sa selgitasid seda kõike ka Hiltonile?"

"Üksikasjalikult."

"Ja mida tema selle peale kostis?" küsib Peach.

"Põhilises osas ta keeldus kuulamast. Ta väidab endiselt, et senikaua kui omahind tõuseb, peab kasum järelikult langema."

Bill vaatab mulle otse silma ja küsib: "Kas sa ei leia, et tema jutus on iva?"

"Ei, ma ei arva nii. Senikaua kui ma hoian oma tegevuskulud kontrolli all ja Johnny Jons on õnnelik, ei näe ma võimalust, kuidas kasum saaks teha midagi muud, kui ainult kasvada."

"Hüva," ütleb Bill ja vajutab nupule, et Megile märku anda. "Palun, kas sa võiksid kutsuda Hiltoni, Nathani ja Johnny Jonsi."

"Mis siin toimub?" küsin ma Billilt.

"Ära muretse, küll näed," ütleb Bill rahulikult.

Ei võta kaua aega, kui kõik kolm on kohal ja toas istet võtnud.

"Hilton," pöördub Peach Smyth'i poole, "sa kuulsid Alexi ettekannet täna hommikul. Sa oled näinud ka kõiki finantsaruandeid. Divisjoni tootmisjuhina ja kui teise tehase direktor, millised on sinu soovitused?"

"Ma leian, et Alex tuleb korrale kutsuda," ütleb Hilton ametlikul toonil. "Ja ma arvan, et tema tehases tuleb midagi ette võtta, enne kui on hilja. Tootlikkus Alexi tehases langeb, toodangu omahind tõuseb ja tehases ei järgita kohaseid protseduurireegleid. Ma arvan, et vaja on viivitamatult sekkuda."

Nathan Frost köhib hääle puhtaks, ja kui me kõik tema poole vaatame, lausub: "Ja mida sa ütled selle tõsiasja kohta, et viimase kahe kuu vältel on see tehas tootnud pigem kasumit kui kahjumit, ja toonud divisjonile sisse suure hunniku raha?"

"See on ainult ajutine ilming," ütleb Hilton. "Meil tuleb kõige lähemas tulevikus oodata suuri kahjumeid."

"Johnny, kas sinul on selles asjas midagi lisada?" küsib Bill.

"Jah, kahtlemata. Alexi tehas on ainus, mis suudab korda saata imesid — pakkuda seda, mida klient vajab, ja hämmastavalt lühikese ajaga. Te olete kõik kuulnud Burnside'i külaskäigust. Sellise tehasega, mis sel kombel läbimüüki suurendab, võivad nad tõepoolest turul juhtpositsioonile tõusta."

"Jah, aga millise hinnaga?" naerab Hilton närviliselt. "Vähendades partiide suurust tunduvalt alla optimumi. Pühendades kogu tehase üheainsa tellimuse täitmisele. Kas te kujutate ette, milleni see pikemas perspektiivis viib?"

"Aga ma ei ole pühendanud kogu tehast ainult ühe tellimuse täitmisele!" ei suuda ma viha talitseda. "Tegelikult on nii, et meil ei ole ühtegi hilinenud tellimust. Kõik meie kliendid on rahul."

"Imesid juhtub ainult muinasjutus," muigab Hilton küüniliselt.

Keegi ei lausu sõnakestki. Lõpuks ei suuda ma ennast tagasi hoida: "Milline on siis kohtuotsus — minu tehas kinni panna?"

"Ei," ütleb Bill. "Sugugi mitte. Kas sa arvad, et me oleme nii viletsad juhid, et me paneksime kinni tõelise kullakaevanduse?"

Ma ohkan kergendustundega. Ma saan alles nüüd aru, et olen hinge kinni pidanud.

"Divisjoni tootmisosakonna juhina," ütleb Hilton, näost punaseks minnes, "pean ma oma kohuseks protesteerida."

Bill ei tee temast välja, ning pöördudes Nathani ja Johnny poole, küsib: "Kas ütleme neile nüüd kohe või ootame esmaspäevani?"

Mõlemad küsitletud hakkavad naerma.

"Hilton, täna hommikul ma palusin sul minu eest koosolekut juhatada, sest meil oli kokkusaamine Granbyga. Kahe kuu pärast liigume meie kolmekesi redelit mööda kõrgemale, juhtima kogu gruppi. Granby jättis meie otsustada, kellest saab divisjoni järgmine juht. Ma arvan, et nüüdseks oleme meie kolm oma otsuse teinud. Soovin sulle õnne, Alex; sinust saab minu järglane."

Kui ma tehasesse tagasi jõuan, ulatab Fran mulle teate: "See on Bill Peachilt. Mis lahti on?"

"Kutsu kõik kokku. Mul on häid uudiseid," naeratan ma selle peale.

Billi teade kõlab: "Ma annan sulle nõu kulutada need kaks kuud enda ettevalmistamiseks. Sul on ikka veel palju asju, mida juurde õppida, megatäht."

Lõpuks suudan ma Jonah' New Yorgist kätte saada ja sündmuste arenguga kurssi viia. Ehkki minu edu üle rõõmus, ei avalda Jonah mingit imestust.

"Ja kõik see aeg muretsesin ma ainult selle üheainsa tehase päästmise pärast," ütlen ma talle. "Nüüd näib, et mul tuleb selle asemel hakata ennast vaevama kolmega."

"Palju õnne!" ütleb Jonah. "Jätka sama edukalt."

Kiiruga, enne kui ta toru käest jõuaks panna, palun ma meeleheitlikult: "Ma kardan, et paljast õnnest ei piisa; minu lagi on käes. Kas sa ei saaks siia tulla?" Ma ei ole selleks kaks tundi Jonah' otsimisele kulutanud, et tema õnnesoove vastu võtta! Ausalt öeldes minu uued tööülesanded heidutavad mind. Üks asi on juhtida tootmisettevõtet, aga kolmest tehasest koosneva divisjoni juhtimine ei tähenda lihtsalt kolmekordselt sama tööd, vaid see hõlmab lisaks ka tootejuhtimist ja turundust.

"Isegi kui mul oleks aega, ei usu ma, et see oleks hea mõte," kuulen ma Jonah' pettumustvalmistavat vastust.

"Miks mitte? Siiani on sellest nii palju kasu olnud."

"Alex," ütleb Jonah rangel toonil, "sedamööda kuidas sa redelit mööda kõrgemale ronid ja sinu vastutus kasvab, pead sa üha enam õppima lootma ainult iseendale. See, kui ma nüüd kohale tuleksin, viiks meid vastupidises suunas: see ainult suurendaks sõltuvust."

Ma ei ole tema vaatekohaga nõus. "Kas sa ei võiks mind ka edaspidi õpetada?"

"Jah, võin," vastab Jonah. "Aga esmalt pead sa endale selgeks tegema, mida sa täpselt õppida tahad. Helista mulle siis."

Ma ei anna niisama kergesti alla. "Ma tahan õppida, kuidas juhtida efektiivset divisjoni, kas see pole siis selge?"

"Vanasti tahtsid sa õppida, kuidas juhtida efektiivset tehast," muutub Jonah kannatamatuks. "Nüüd tahad sa teada, kuidas juhtida efektiivset divisjoni. Me mõlemad teame, et see lugu ei lõpe sellega. *Mis* see ikkagi on, mida sa õppida tahad? Kas sa suudad seda välja öelda?"

"Tegelikult ma arvan, et ma tahan õppida juhtimist — tehase, divisjoni, kompanii, mistahes tüüpi organisatsiooni juhtimist." Pärast

sekundilist kõhklust ma lisan: "Ja ei teeks paha, kui ma suudaksin õppida juhtima ka omaenda elu, ainult et ma kardan, et seda on liiga palju palutud."

"Miks liiga palju?" küsib Jonah minu üllatuseks. "Ma arvan, et iga arukas inimene peaks püüdma õppida oma elu juhtima."

"Suurepärane, millal me võime alustada?" küsin ma lootusrikkalt.

"Kohe praegu. Sinu esimene ülesanne on välja selgitada, milliseid tehnikaid läheb vaja efektiivseks juhtimiseks."

"Mida?" küsin ma lämbuval häälel.

"Rahune ometi, ma ei käskinud sul neid välja töötada, vaid lihtsalt välja selgitada, milliseid sul vaja läheb. Helista mulle, kui sul on vastus käes. Ja, Alex, võta vastu minu õnnitlused edutamise puhul."

32

"Ma olen sinu üle tõepoolest uhke! Veel kolm sellist sammu, nagu me juba teinud oleme, ja me oleme omadega mäel. Kas joome selle auks?"

Julie rõhutatud entusiasm tekitab minus isevärki tundeid. "Ei, ma ei hooliks." Ma keeldun toostist, mis on, nagu võite isegi arvata, üsna ebatavaline.

Julie ei ütle sõnagi. Ta lihtsalt langetab aeglaselt oma klaasi, kummardub ettepoole ja vaatab mulle otse silma. On selge, et ta ootab mingit selgitust.

Selle kohustuse surve all alustan ma pikkamisi, oma ekslevaid mõtteid kuidagiviisi sõnastada püüdes: "Julie, ma tõepoolest tunnen, et me ei pea selle peale jooma, vähemalt mitte nii, nagu sina seda paista lased, tõstes toosti tühja võidu auks. Mingil moel ma tunnen, et sul on õigus — mida muud see edutamine endast kujutab, kui järjekordset punkti rottide võidujooksus?"

"Hmm," on Julie poolt ainsaks reageeringuks.

Minu naine suudab ennast väga selgelt väljendada ka ilma, et suudki avaks — mis kindlasti ei kehti minu puhul. Siin ma olen, tõas ringi tammumas… 'Rottide võidujooks'… 'Tühi võit' — Mida, kurat, ma ometi räägin? Ja siiski, miks ma tunnen, et oleks kohatu juua minu edutamise terviseks?

"Perekond maksis selle edutamise eest liiga kallist hinda," lausun ma lõpuks vaikselt.

"Alex, sa oled enda vastu liiga karm. See kriis oleks nii või teisiti valla pääsenud." Julie näitab, et ta ei ole veel lõpetanud, ja jätkab: "Ma olen selle üle palju mõelnud, ja vaatame tõele näkku: kui sa oleksid järgi andnud, oleks läbikukkumise tunne mürgitanud kõik hea, mis meie abielus veel on. Ma tunnen, et sa võid olla õigusega uhke selle edutamise üle. Sa ei saavutanud seda kedagi teist jalge alla tallates, sa võitsid selle ausalt ja teenitult."

Mul jookseb värin üle selja, kui ma selle peale mõtlen. Ma olin tõelises hädas… Minu tehast ähvardas tõsine sulgemise oht; rohkem kui kuussada inimest oleks võinud lisanduda juba niigi pikka töötute järjekorda; puudus vaid kübeke ja minu karjäär oleks võinud puruneda; ja lisaks kõigele olid need lisatunnid, mille ma tööle pühendasin, viinud meie abielu lagunemise äärele. Lühidalt öeldes oleks minust silmapaistva tõusva tähe asemel võinud väga kergesti saada tavaline hulgus.

Aga ma ei andnud alla. Kõigi raskuste kiuste ma jätkasin võitlust. Ja ma ei olnud üksi. Jonah õpetas mulle oma tervel mõistusel rajanevat (ja seega väga vastuolulist) lähenemist ettevõtte juhtimisele. See osutus vägagi arukaks lähenemiseks, nii oli minu meeskond valmis mind entusiastlikult toetama. Ja see oli põnev, see pakkus tõelist rõõmu. Ma kinnitan teile, et viimased kuud on olnud üsna tormilised. Ma usun, et me rikkusime peaaegu kõiki Ameerika ärijuhtimise tunnustatud reegleid. Aga me saime sellega hakkama… Me tõstsime tehase jalule. Isegi niipalju, et see päästis terve divisjoni. Nüüd istume me Juliega selles peenes restoranis ja tähistame minu edu. Minust saab divisjoni juht, mis tähendab ümberkolimist — asjaolu, mis vist ongi suuresti Julie soodsa meelestuse põhjuseks.

Silmitsedes ikka veel oma klaasi, lausun ma nüüd enesekindlalt: "Julie, tõstame selle klaasi minu edutamise terviseks. Ja võtame seda mitte kui sammukest püramiidi tipu poole, vaid joome selle terviseks, mida see *tegelikult* tähendab — see on kinnituseks, et meie teekond on huvitav ja rahuldustpakkuv."

Julie näole levib aval naeratus ja meie klaasid kõlisevad kokku kirkalt ja õrnalt.

Heatujuliselt lööme me lahti oma menüüd. "See on sinu tähtpäev sama palju kui minu oma," ütlen ma suuremeelselt. Veidi aja pärast ja veidi kainemalt jätkan ma: "Tegelikult on see märksa enam Jonah' saavutus kui minu oma."

"Tead, Alex, see on nii tüüpiline sulle," ütleb Julie ilmselt häirituna. "Sa tegid nii kõvasti tööd, ja nüüd tahad sa kõik selle kellegi teise arvele kirjutada?"

"Julie, ma räägin tõsiselt. Jonah on see, kes andis mulle kõigi asjade kohta vastused, mina olin ainult täideviija. Kuidas mulle ka ei meeldiks teisiti mõelda, lihtne ja ilmne tõde on just selline."

"Ei, see on tõest kaugel."

Ma pööran ennast närviliselt oma toolil ringi. "Aga…"

"Alex, lõpeta see mõttetu jutt," ütleb Julie kindlal toonil. "Kunstlik tagasihoidlikkus ei sobi sulle." Ta tõstab käe, justkui selleks, et mind peatada, ja jätkab sama rangelt. "Keegi ei andnud sulle õigeid vastuseid hõbekandikul ette. Ütle mulle, hr. Rogo, kui palju öid sa selle kallal higistasid, enne kui leidsid õige vastuse?"

"Üsna mitmeid," möönan ma muiates.

"Noh, näed nüüd!" püüab Julie teemale joont alla tõmmata.

"Ei näe," naeran mina. "Ma tean väga hästi, et Jonah ei andnud mulle lihtsalt niisama neid vastuseid valmis kujul kätte. Kui aus olla, siis nende pikkade õhtute (ja päevade) jooksul üsna tunduv osa ajast kulus muide selle peale, et teda just selle eest kiruda… Aga saa ometi aru, Julie: asjaolu, et ta valis nende vastuste esitamiseks väga täpselt suunatud küsimuste kuju, ei muuda asja."

Selle asemel, et jätkata, kutsub Julie ettekandja ja hakkab tellima. Tal on õigus. See vaidlus lihtsalt rikuks meeldiva õhtu.

Alles siis, kui ma olen ametis oma suurepärase juustukastmes vasikaliha kallal, hakkavad mu mõtted kristalliseeruma. Mis laadi õieti olid need vastused, need lahendused, mille Jonah meil laskis välja arendada? Neil kõigil oli üks ühine joon. Nad kõik olid kooskõlas terve mõistusega ja samal ajal vastuolus kõige sellega, mida ma kunagi olin õppinud. Kas meil oleks olnud julgust neid rakendada, kui me ei oleks enne pidanud nende kallal higistama? Kõigi eelduste kohaselt mitte. Kui poleks olnud veendumust, mille me võitluse käigus omandasime — ja omandiõigust, mis selle läbi tekkis —, siis ma ei usu, et meil oleks tegelikult jätkunud julgust neid lahendusi praktikas rakendada.

Ikka veel sügavalt mõttes, tõstan ma silmad taldrikult ja uurin Julie nägu. Tundub, nagu ta oleks minult kõik see aeg midagi oodanud.

"Kuidas siis ikkagi nii, et te ise selle peale ei tulnud?" küsib Julie. "Mulle tunduvad need sinu vastused kui tavaline lihtne loogika. Miks te ei suutnud selleni jõuda ilma Jonah' suunavate küsimusteta?"

"Hea küsimus, väga hea küsimus... Ainult et ma ei ole kindel, et ma oskan sulle vastata."

"Alex, ära püüa mulle väita, et sa ei ole selle üle mõelnud—"

"Jah, ma olen sellele mõelnud," noogutan ma. "Meil kõigil tehases on kerkinud seesama küsimus. Lahendused näivad triviaalsed, aga faktiks jääb, et aastate kaupa me oleme toiminud täpselt vastupidi. Veelgi enam, teised tehased klammerduvad endiselt nende vanade, hukatuslike lahenduste külge. Tõenäoliselt oli Mark Twainil õigus, kui ta ütles, et 'tavaloogika ei ole sugugi nii tavaline', või midagi sellesarnast."

"See ei ole vastus minu küsimusele." Julie ei lase mind niisama lihtsalt käest.

"Ole mu vastu leplik," palun ma. "Ma tõepoolest ei tea. Ma ei ole isegi selles kindel, kas ma tean, mida tähendab 'lihtne loogika'. Mis see sinu meelest on, kui me ütleme 'lihtne loogika'?"

"Ei ole aus küsimusele küsimusega vastata," ei lepi Julie minu läbinähtava katsega osasid vahetada.

"Miks mitte?" proovin ma veelkord.

Julie ei kavatse vastata.

"Olgu," annan ma alla. "Parim, mis ma seni olen suutnud välja pakkuda, on tunnistada, et me ütleme millegi kohta, et see on loogiline, ainult siis, kui see klapib meie enda intuitsiooniga."

Julie noogutab nõustumise märgiks.

"Mis ainult võimaldab meil küsimust veelgi intensiivsemaks teha," jätkan ma. "See tähendab ainult seda, et kui me tunnustame midagi terve mõistusega kooskõlas olevaks, siis peab see olema, vähemasti intuitiivselt, meile juba eelnevalt teada. Miks siis on nii tihti vaja mingit välist tegurit, mis aitaks meil taibata seda, mida me juba intuitiivselt teame?"

"See oligi minu küsimus!"

"Jah, kallis, ma tean. Arvatavasti need intuitiivsed järeldused on maskeeritud millegi muu poolt, millegi poolt, mis ei ole terve mõistus."

"Mis see võiks olla?"

"Arvatavasti juurdunud tava."

"See klapib," naeratab Julie ja asub jälle oma toidu kallale.

"Ma pean tunnistama," ütlen ma natukese aja pärast, "et Jonah' moodus meid küsimuste läbi vastustele juhatada, tema 'sokraatiline lähenemine', on väga efektiivne viis, et ükshaaval lahti harutada neid kihte — neid üsna pakse kihte — neistsamadest üldlevinud tavadest. Ma püüdsin selgitada neid vastuseid teistele, kes vajasid neid sama hädasti kui meie, aga ma ei jõudnud sellega kuhugi. Tegelikult on nii, et kui Nathan Frost ei oleks meie kasuminäitajate paranemist tunnustanud, siis oleks minu lähenemisviis võinud viia vägagi ebasoovitavatele tagajärgedele... On hämmastav," jätkan ma siis, "kui sügavale juurdunud sellised asjad on, mida meile on õpetatud ja mida me oleme rakendanud, ilma et me kunagi oleksime kulutanud aega selle peale, et asja üle omaenda peaga järele mõelda. 'Ära anna vastuseid, esita hoopis küsimusi!' *See* on asi, mida ma pean harjutama."

Julie ei ilmuta väga suurt entusiasmi.

"Mis on?" küsin ma.

"Midagi," vastab Julie.

"'Ära anna vastuseid', on kahtlemata õige," püüan ma teda veenda. "Sõnastada vastuseid, kui sa püüad kedagi veenda, kes pimedas usus järgib tavapäraseid viise, on täiesti viljatu. Tegelikult on olemas ainult kaks võimalust: sind kas ei mõisteta, või sind mõistetakse."

"Kas tõesti?"

"Esimesel juhul ei ole sündinud tegelikult mingit kahju, inimesed lihtsalt ignoreerivad sind. Teine juhus võib olla palju halvem — inimesed võivad sind mõista. Nad võtavad sinu juttu kui midagi palju hullemat kui kritiseerimine."

"Mis on hullem kui kritiseerimine?" küsib Julie süütult.

"Konstruktiivne kriitika." Ma naeratan süngelt, tuletades meelde Hilton Smyth'i ja Cravitzi vihast reageeringut. "Sul võib olla õigus, aga see on allapoole vööd. Inimesed ei andesta seda sulle kunagi."

"Alex, sa ei pea mind veenma selles, et kui ma tahan kellelegi midagi selgeks teha — eriti oma abikaasale —, siis vastuste pakkumine ei ole kõige õigem viis. Ma ainult ei ole veendunud, et kui piirduda küsimuste esitamise, siis sellest on palju rohkem kasu..."

Ma mõtlen selle üle järele. Julie'l on õigus. Mil iganes ma olen püüdnud lihtsalt küsimusi esitada, on seda ikka peetud üleolevaks või, veelgi hullem, negatiivseks suhtumiseks.

"Näib, et inimene peab hoolega järele mõtlema, enne kui otsustab tavaharjumuse tuuleveskitega võitlusse astuda," teen ma süngevõitu kokkuvõtte.

Julie asub hõrgu juustukoogi kallale, mille kelner meie ette asetab. Ma järgin tema eeskuju.

Kui kohv on serveeritud, võtan ma julguse kokku, et vestlust jätkata. "Julie, kas asi on tõesti nii hull? Ma ei mäleta, et ma oleksin sulle andnud nii palju põhjust kurvastamiseks."

"Teed sa nalja või? Sa mitte ainult ei ole kangekaelne nagu muul, vaid sa oled need geenid lisaks ka veel oma lastele edasi andnud. Ma vean kihla, et ega ka Jonah'l sinuga kerge ei olnud."

Ma mõtlen selle üle veidi aega. "Ei, Julie, Jonah'ga oli asi kuidagi teisiti. Nimelt iga kord, kui ma Jonah'ga räägin, siis on mul tunne, et tal mitte ainult ei ole valmis omaenda küsimused, vaid ta teab ette ka minu omasid. See peab vist tähendama, et sokraatiline meetod on midagi palju enamat kui lihtsalt küsimuste esitamine. Üks, mis ma oskan sulle selle kohta öelda, on see, et selle meetodiga eksperimenteerimine on ohtlik — usu mind, ma olen järele proovinud. See on nagu teritatud bumerangi heitmine."

Siis hakkab mul koitma. Vastus on käes! See ongi tehnika, mida ma pean Jonah't paluma mulle õpetada: kuidas veenda teisi inimesi, kuidas eemaldada tavaharjumuse kihte, kuidas ületada vastupanu muudatustele.

Ma räägin Julie'le oma viimasest telefonivestlusest Jonah'ga.

"See on väga huvitav," ütleb Julie viimaks. "Sa pead kahtlemata õppima seda, kuidas oma elu paremini juhtida. Aga kullake," naerab ta siis, "ole ettevaatlik, tuleta meelde, mis juhtus Sokratesega — teda sunniti mürki jooma—"

"Ma ei kavatse Jonah'le mingit mürki joota," ütlen ma, ikka veel väga erutatud. "Julie, ma ütlen sulle, iga kord kui me Jonah'ga rääkisime minu muredest tehases, oli mul ikka ja jälle tunne, et ta aimas mu küsimusi ette. See häiris mind tegelikult üsna tükk aega."

"Miks?"

"Millal ta jõudis nii palju õppida? Ma ei räägi teooriatest, ma räägin sellest, kuidas ta taipab seda, mismoodi asjad tehases käivad. Niipalju kui mina tean, pole ta ainsatki päeva oma elus tööstuses töötanud... Ta on füüsik. Ma ei suuda uskuda, et teadlane, istudes oma elevandiluust tornis, võib teada nii palju tegelikkuse üksikasjadest tehases. Miski siin ei klapi."

"Kui nii, Alex, siis tundub, et sa pead paluma Jonah'l õpetada endale midagi palju enamat kui vaid sokraatiline meetod."

33

Lou on minu esimene ja kõige tähtsam sihtmärk. Kui ma ei suuda teda veenda minuga liituma, siis olen ma omadega läbi. See ei saa olema lihtne. Lou on juba üsna lähedal pensionile ja ma tean, kuidas ta oma lähedastega seotud on. Ma hingan sügavalt sisse ja astun tema kabinetti. "Tere, Lou, kas sobib, kui ma hetkeks sisse astun?"

"Miks mitte. Millega võin sulle kasulik olla?"

Suurepärane algus, aga mul ei ole sellegipoolest julgust kohe asja juurde asuda. "Ma just mõtlesin selle sinu prognoosi peale järgneva kahe kuu jaoks," ütlen ma selle asemel. "Kas sa pead võimalikuks, et me saavutame ja suudame ka säilitada viieteistkümneprotsendilist puhastulu? Mitte et see enam nii oluline oleks," ruttan ma lisama, "aga ma ei tahaks Hilton Smyth'ile jätta ühtki võimalust parastamiseks — 'ma ju ütlesin…'"

"Ära pabista. Minu arvutuste kohaselt võime me järgmise kahe kuu vältel hõlpsasti jõuda ka kahekümneprotsendilise kasumini."

"Mida?" ei suuda ma oma kõrvu uskuda. "Lou, mis sinuga lahti on? Mis ajast peale sa oled hakanud uskuma turundusosakonna krooniliselt optimistlikke prognoose?"

"Alex, minuga on viimasel ajal üht kui teist toimunud, aga turundusosakonna uskumine nende muutuste hulka ei kuulu. Tegelikult lähtun ma oma prognoosis hoopiski mõnevõrra vähenenud tellimuste arvust."

"Kuidas sa siis sellise mustkunstitrikiga hakkama said?"

"Võta istet, mul kulub selle selgitamiseks natuke aega. Ma pean sulle midagi olulist teatama," ütleb Lou.

On selge, et ma saan kuulda veel ühest raamatupidamistrikist. "Olgu peale, lase tulla."

Ma sean ennast mugavalt istuma, sellal kui Lou oma paberites sorib. Paari minuti pärast kaotan ma kannatuse: "Noh, kuidas siis on, Lou?"

"Alex, me panime toote omahinna arvutamise eksliku viisi süüks, et selle järgi meie kasum oli justnagu 12.8 protsenti ja mitte üle seitseteistkümne, nagu meie meelest õige oli. Ma tean, et sa olid sellepärast maruvihane, aga mis ma nüüd olen välja selgitanud, on see, et tegelikult on raamatupidamisarvestuse viga veelgi suurem. See tuleneb viisist, kuidas me hindame laoseisu, aga seda on üsna raske selgitada. Ma proovin seda teha bilansi kaudu."

Lou teeb pausi. Seekord ootan ma kannatlikult.

"Võib-olla peaksin ma alustama küsimusest," ütleb Lou. "Kas sa oled nõus, et laoseis on pigem kohustus?"

"Muidugi, igaüks teab, et see nii on. Ja isegi kui me ei oleks seda teadnud, oleksid need mõned viimased kuud meile tõestanud, kui suurel määral laoseis kohustuste hulka kuulub. Kas sa arvad, et me oleksime suutnud tellimuste täitmise nii kiireks saada, kui kogu tehas oleks endiselt maast laeni lõpetamata toodangut täis? Ja kas sa pole tähele pannud, et kvaliteet on tõusnud ja ületunnitöö vähenenud — rääkimata sellest, et meil pole täna enam praktiliselt mingit vajadust ekspedeerimise järele!"

"Jah," noogutab Lou, pilk endiselt paberites. "Laoseis on kahtlemata kohustus, aga millise punkti all me teda bilansis peame kajastama?"

"Taevas hoidku, Lou!" kargan ma jalule. "Ma olen alati teadnud, et finantsarvestusel pole tegelikkusega palju pistmist, aga et sellisel määral — kajastada kohustusi varade hulgas?* Ma ei oleks iialgi uskunud, et järeldused ulatuvad nii kaugele… Ütle mulle, kuidas see mõjutab kasumi arvestust?"

* Lou ja Alex räägivad raamatupidamise terminite *liability* ja *assets* ("passiva" ja "aktiva") sisust. Passiva hulka kuuluvad sisuliselt firmal lasuvad kohustused, aktiva kajastab varade seisu. Vastuoluga on tegu laoseisu ehk tootmisvarade kajastamisel: ühest küljest on nende all raha kinni, s.t. nad on sisuliselt "passiva", aga kuna raamatupidamise reeglite järgi arvestatakse isegi lõpetamata toodangule juurde tootmise käigus "lisatud väärtus" , siis käsitletakse neid kui "aktivat" ehk ettevõtte varasid. Sellepärast ongi vahel numbrite huvides "kasulik" varudesse toota. (Toim.)

"Rohkem, kui sa arvad, Alex. Ma olen seda kontrollinud ja veelkord üle kontrollinud, aga numbrid kinnitavad üht ja sama. Vaata, laoseisu hinnatakse toodangu valmistamise maksumuse järgi. Selle maksumuse hulka kuulub mitte ainult toormaterjali eest makstav raha, vaid ka tootmisprotsessi käigus lisatud väärtus.

Sa tead ka, mida me viimaste kuude vältel oleme teinud. Donovan on lasknud tööd teha ainult nende asjade kallal, millele meil on olemas tellimus. Stacey on sellele vastavalt väljastanud ka materjale. Me oleme umbes viiekümne protsendi ulatuses vähendanud lõpetamata toodangu mahtu tehases ja umbes kahekümne viie protsendi võrra valmistoodangu mahtu. Me oleme hulga raha kokku hoidnud sellega, et ei ole ostnud uusi materjale ülearuse tootmisvaru tagasitegemiseks ja rahakäibe numbrid kinnitavad seda väga selgelt. Aga meie bilansis on varade väärtus laoseisu vähenemise läbi vähenenud, sest kulutamata raha korvab seda ainult osaliselt. Sel perioodil, kui me vähendasime laoseisu, nägi vahe toodangu arvestusliku omahinna ja materjalide maksumuse vahel laoseisu vähenemises välja nagu kahjum."

Ma neelatan. "Lou, sa tahad öelda, et me saame karistada selle eest, et teeme õiget asja? Et üleliigse laoseisu vähendamine kajastub sinu arvepidamises nagu kahjum?"

"Jah," vastab Lou, endiselt ninapidi oma paberites.

"Noh, ja milline siis see mõju oli — arvuliselt?"

"Meie tegelik puhaskasum oli tublisti üle kahekümne protsendi kõigi viimase kolme kuu jooksul," ütleb Lou kuivalt.

Ma jään teda jõllitama. Ma ei suuda oma kõrvu uskuda.

"Aga vaatame nüüd asja head külge," ütleb Lou lõpuks kohmetudes. "Nüüd, kus laoseis on stabiliseerunud uuel, madalamal tasemel, see efekt meid enam ei mõjusta."

"Tänan väga," lausun ma sarkastiliselt ja asutan lahkuma.

Kui ma ukseni jõuan, pööran ma ringi ja küsin Lou käest: "Millal sa selle peale tulid? Millal sa avastasid, et me tegelikult teenime märksa suuremat kasumit kui plaanitud viisteist protsenti?"

"Nädal tagasi."

"Ja miks sa mulle ei öelnud? Ma oleksin saanud neid numbreid väga efektselt meie aruandes kasutada."

"Ei, Alex, sa ei oleks neid mitte kuidagi kasutada saanud, see oleks sinu ettekande puhul ainult segadust tekitanud. Vaata, asi on selles, et kõik hindavad laoseisu just nii, isegi maksuamet nõuab seda sellisel kujul. Sul poleks olnud vähematki šanssi. Aga ma arutasin seda asja põhjalikult Nathan Frostiga; ta sai sellest täielikult aru."

"Ah nii on lood, sa kavalpea! Nüüd ma taipan, miks Nathan meid niimoodi toetas," ütlen ma seepeale uuesti istet võttes.

Kui me oleme lõpuks teineteisele rõõmsalt irvitades otsa vahtimisest tüdinud, ütleb Lou vaikselt: "Alex, mul on veel üks jutt."

"Veel üks pomm?"

"Sa võid selle kohta ka nii öelda, aga see on teatud mõttes isiklik asi. Nathan ütles mulle, et tema läheb koos Bill Peachiga edasi gruppi. Ma tean, et sul on vaja divisjoni korralikku pearaamatupidajat, kedagi, kellel oleks kogemusi laiemas valdkonnas, mida läheb vaja divisjoni tasemel. Mul on kõigest üks aasta pensionini; kõik, mis ma tean, on vanamoodne. Nii et..."

Nüüd see tuleb, ütlen ma endale. Ma pean ta peatama enne, kui ta ütleb, et ta ei taha minuga kaasa tulla. Kui ta selle juba välja on öelnud, on märksa raskem teda ümber veenda.

"Lou, pea kinni," katkestan ma Lou jutu. "Mõtle selle töö peale, mis me siin viimastel kuudel oleme ära teinud. Kas sa ei arva..."

"Just selleni ma tahtsin jõuda," katkestab Lou omakorda mind. "Aseta ennast minu olukorda. Ma olen kogu elu numbreid kokku löönud ja aruandeid kirjutanud. Ma olen käsitlenud ennast kui kedagi, kes peab esitama andmeid, nagu üht ebaisikulist, objektiivset vaatlejat. Aga viimased kuud on mulle näidanud, kui ekslik see lähtepunkt on. Ma ei ole olnud objektiivne vaatleja; ma järgisin, peaaegu pimesi, paljusid vigaseid protseduurireegleid, ilma et oleksin mõistnud nendest tulenevaid kaugeleulatuvaid laostavaid järeldusi.

Ma olen selle üle viimasel ajal palju mõelnud. Meil on kahtlemata vaja finantsnäitajaid — aga me ei vaja neid nende endi pärast.

Meil on neid vaja kahel erineval põhjusel. Üks on kontroll; teadmine, mil määral ettevõte täidab oma otstarvet kasumit teenida. Teine põhjus on arvatavasti veelgi olulisem; näitajad peavad suunama allüksusi tegema seda, mis on hea organisatsiooni kui terviku jaoks. Ja mulle on selgeks saanud, et kumbki neist kahest nõudest ei ole täidetud.

Kasvõi seesama meie äsjane vestlus… Me teame väga hästi, et tehas on märkimisväärselt paremaks muutunud, aga moonutatud kontrollnäitajad oleksid meid peaaegu hukatusse viinud. Ma esitan efektiivsusaruandeid, tootehinna aruandeid, ja me mõlemad teame nüüdseks, mil määral need sunnivad nii töölisi kui juhtkonda tegema asju, mis on firma jaoks kahjulikud."

Ma ei ole veel kunagi kuulnud Lou'd nii pikalt rääkimas. Ma nõustun kõigega, mis ta on öelnud, aga ma olen täielikus segaduses. Ma ei saa aru, kuhu ta tahab välja jõuda.

"Alex, ma ei taha seda asja pooleli jätta. Ma ei saa praegu pensionile minna. Tee mulle teene, võta mind kaasa. Ma tahan võimalust välja töötada uus kontrollnäitajate süsteem, selline, mis oleks kooskõlas meie praeguse süsteemiga, nii et ta teeks seda, mida me temalt ootame. Nii et ka raamatupidaja võiks oma töö üle uhkust tunda. Ma ei tea, kas ma sellega hakkama saan, aga vähemasti anna mulle võimalus proovida."

Mis mul selle peale öelda? Ma tõusen püsti ja sirutan käe välja: "Oleme kokku leppinud."

Tagasi oma laua taga, palun ma Frani, et ta kutsuks minu juurde Bob Donovani. Lou ühel pool toeks ja Bob teisel pool, on mul võimalus vabalt keskenduda kahele valdkonnale, mida ma tunnen kõige kehvemini, insenerlahendustele ja turundusele.

Mida ma hakkan peale turundusega? Ainus inimene, keda ma selles osakonnas hindan, on Johnny Jons; pole ime, et Bill otsustas ta endaga kaasa võtta.

Telefon heliseb; see on Bob.

"Hei, Al, ma istun siin koos Stacey ja Ralphiga, meil on tõesti tegemist. Kas saaksid meie juurde tulla?"

"Kui kaua teil veel läheb?" küsin mina.

"Ei oska öelda. Tõenäoliselt õhtuni välja."

"Sel juhul ma loobun. Aga Bob, meil on vaja rääkida. Kas sa saad mõneks minutiks ära tulla?"

"Muidugi, see pole probleem."

Mõne hetke pärast astub ta minu kabinetti. "Mis lahti, boss?"

Ma otsustan kõik otsekohe välja laduda. "Kuidas sulle meeldiks juhtida kogu divisjoni tootmist?"

Bob suudab selle peale öelda ainult: "Oh sa—" Ta laseb oma suure kere toolile, vaatab minu poole ja ei ütle midagi rohkem.

"Noh, Bob, kas oled üllatunud?"

"Võid mürki võtta."

Ma tõusen, et tuua meile kohvi ja Bob ütleb minu seljale: "Alex, ma ei taha seda kohta. Mitte praegu… Tead, kuu aega tagasi oleksin ma sellest pakkumisest kahe käega kinni haaranud. See on märksa rohkem, kui ma oskasin oodata."

Ma pööran ennast tema poole, kohvitass kummaski käes. "Milles asi, Bób, kas kardad?"

"Sa tead, et asi pole selles."

"Siis mis see on — mis on juhtunud viimase kuu jooksul, mis sinu meelt on muutnud?"

"Burnside—"

"Sa tahad öelda, et ta tegi sulle parema pakkumise?"

Bobi naer paneb terve ruumi kajama. "Ei, Alex, mitte midagi sarnast! Mis mind asjale teise pilguga paneb vaatama, on see, kuidas me saime hakkama Burnside'i kiirtellimusega. Ma õppisin selle tellimuse täitmisest nii palju, et ma jääksin parema meelega edasi siiasamasse tehasesse ja arendaksin seda edasi."

Üllatused igal sammul… Mina olin arvanud, et tunnen neid inimesi! Ma arvasin, et on võimatu veenda Lou'd, ja tema hoopiski peaaegu et palus mult seda kohta. Ma ei uskunud, et Bobi puhul võiks olla mingeid takistusi, ja tema ei võtnud minu pakkumist vastu. See valmistab tõepoolest pettumust.

"Sa võiksid seda asja rohkem selgitada," ütlen ma Bobile kohvitassi ulatades.

Bobi tool kriuksub meeleheitlikult, kui ta seal niheleb. Kui ma siia kauemaks oleksin jäänud, siis oleksin ma pidanud tellima Bobi jaoks eraldi ühe massiivsema tooli.

"Kas sa ei pannud tähele, kui ainulaadselt käis Burnside'i tellimuse täitmine?" ütleb Bob lõpuks.

"Jah, muidugi. Ma ei ole veel kuulnud, et ühe firma president käiks hankija töölisi kättpidi tänamas."

"Jah, jah, see ka. Aga vaata kogu seda sündmuste ahelat. Johnny helistas sulle ja andis edasi ühe kliendi võimatu soovi. Ta ei uskunud, et seda oleks võimalik täita, ja seda ei uskunud ka klient ise. Ja pealtnäha see oligi võimatu. Aga me võtsime ette ja uurisime asja lähemalt. Me kaalusime pudelikaelte võimalusi, võtsime arvesse tellija piiranguid ja tulime välja millegi üsna ebaharilikuga.

Meie vastus ei olnud kindel 'ei' — ega ka kindel 'jaa', ning seejärel kuu võrra hilinenud täitmine, nagu me varem oleme teinud. Me töötasime lepingu ümber; me tulime välja omapoolse pakkumisega, mis oli teostatav ja mis lõpuks meeldis kliendile veelgi rohkem kui tema enda esialgne soov."

"Jah," ütlen mina, "see oli hea töö. Eriti kui silmas pidada veel seda, mis järgnes. Aga sel puhul oli tegu eriliste asjaoludega."

"Asi oli eriline selles mõttes, et tavaliselt me ei ilmuta initsiatiivi — aga võib-olla on mingi võimalus teha see tavapäraseks. Kas sa ei leia? Tegelikult me ise töötasime müügitehingu välja. Meie — tehases, tootmises — saavutasime müügitehingu!"

Ma mõtlen selle üle järele. Bobil on õigus. Nüüd ma hakkan taipama, kuhu ta sihib.

Bob, mõistes ilmselt minu vaikimist valesti, ütleb: "Sinu jaoks pole see suur saavutus, sina oled alati vaadanud tootmisele ja müügile kui kahele lülile ühes ja samas ahelas. Aga mina.... Mina olen kogu aeg uppunud asjaõiendustesse tehases, näinud oma ülesannet tulekahjude kustutamises ja pidanud müügiosakonda libekeelseteks müügimeesteks, kes teevad klientidele ebareaalseid pakkumisi. Minu jaoks oli see omaette ilmutus...

Vaata, me anname müügiosakonnale iga toote jaoks range tellimistähtaja. Nii et kui tegu ei ole valmistootega, siis peaksid nad

klientidele lubadusi andes lähtuma nendest numbritest. Noh, nad kalduvad vahel sellest kõrvale, aga mitte palju. Võib-olla peaks asi käima teisiti. Võib-olla peaksid needsamad tellimistähtajad olema igakord eraldi rehkendatud, vastavalt pudelikaelte koormusele. Ja võib-olla ei peaks me käsitlema tellitud koguseid igakord nii, et me peame nad ühekorraga valmis tegema.

Alex, ma tahaksin sellega veel tegelda. Tegelikult see ongi, mille kallal Stacey, Ralph ja mina praegu vaeva näeme. Me otsisime sind taga, sa peaksid ka meiega ühinema. See on üsna põnev."

Sedamoodi see kahtlemata kõlab, aga ma ei saa lubada sellel ennast praegu kaasa haarata. Ma pean jätkama ettevalmistumist oma järgmiseks töökohaks. "Räägi mulle veelkord, mida te kavatsete," ütlen ma lõpuks.

"Me tahame teha tootmisest peamise teguri heade müügitulemuste saavutamisel. Sellise müügi, mille puhul kliendi vajadused ja tehase võimalused sobivad kokku nagu kinnas kätte. Just nii nagu me tegime Burnside'i tellimusega. Aga et seda ellu viia, pean ma olema siin, tehases. Kuni me seda täielikult ei mõista, niikaua kui me ei ole välja töötanud uusi protseduurireegleid, peame me olema kõigil asjadel ninapidi juures."

"Nii et see ongi, mis sa tahad teha, see tähendab, välja töötada need tegevusjuhised? Ma mõistan. See on huvitav — aga, Bob, see ei ole üldse sinu moodi. Mis ajast sa sedalaadi asjade vastu oled hakanud huvi tundma?"

"Sellest ajast peale, kui sa tulid ja sundisid meid ümber mõtlema, kuidas me kõiksugu asju teeme. Kas arvad, et kellelgi on vaja veel paremat tõestust kui see, mis siin tehases nende viimaste kuudega on toimunud? Siin me omadega olime, tehes kõike nii, nagu me ikka olime teinud — omaenda kogemusele tuginedes, aeglaselt, aga kindlalt põhja minnes. Ja siis me võtsime ette ja vaatasime läbi kõik kõige põhilisematest lähteprintsiipidest alates. Sa nägid ju, kui palju pühasid lehmi me pidime tapale saatma! Tööviljakus — hoplaa, aknast välja. Optimaalne partii suurus — sama teed. Töö käiku andmine lihtsalt sel põhjusel, et meil on olemas materjal ja inimesed — ka see on läinud. Ja nii võiks jätkata. Aga vaata tule-

musi... Kui ma seda kõike ise pealt poleks näinud, siis ma ei usuks seda.

Jah, Alex, ma tahan siia jääda ja jätkata seda, mis me oleme alustanud. Ma tahan saada tehase uueks direktoriks. Sa lasksid meil muuta peaaegu kõiki tootmisreegleid. Sa sundisid meid nägema tootmist kui vahendit müüginõudluse rahuldamiseks. Ma tahan muuta seda osa, mida tootmine etendab läbimüügi saavutamises."

"Mina olen nõus. Aga Bob, kui sa oled need reeglid paika saanud," — ja enda jaoks ma ütlen '*kui*' —, "siis kas sa kaalud seda võimalust, et võtad enda kanda vastutuse kõigi divisjoni tehaste eest?"

"Võid selles kindel olla, boss. Ma veel õpetan neile kõigile paar trikki..."

"Tõstame selle peale klaasi," ütlen mina. Ja me lööme kohvitasse kokku.

"Keda sa pakud enda asemele?" küsin ma Bobi käest. "Ausalt öeldes ei ole ma erilises vaimustuses ühestki sinu meistrist."

"Kahjuks pean ma sinuga nõustuma. Kõige parem oleks Stacey, aga ma eriti ei usu, et ta sellega nõus on."

"Aga läheme ja küsime ta käest. Kas tead mis? Kutsume nad mõlemad Ralphiga siia ja arutame sinu ideed."

"Nii et lõpuks sa leidsid ta siiski üles," ütleb Stacey Bobile, koos Ralphiga sisse astudes, mõlemal paberivirn süles.

"Jah, Stacey," ütlen mina. "Ja see tundub tõepoolest paljulubav idee. Aga enne seda on veel üks asi, mida me tahaksime sinuga arutada. Me oleme just kokku leppinud, et Bob võtab üle minu koha tehase direktorina. Kuidas oleks, kui sina hakkaksid tema asemel tootmisdirektoriks?"

"Õnnitlen, Bob!" Mõlemad suruvad Bobi kätt. "See pole sugugi üllatav."

Kuna Stacey pole minu küsimusele vastanud, siis ma jätkan: "Mõtle selle üle järele, sa ei pea vastama kohe. Me teame, et sa armastad oma tööd ja et sa ei taha enda kaela võtta kõiki personaliga

seotud kohustusi, mis tootmisdirektori kohaga kaasnevad, aga me mõlemad usume, et sa saaksid selle tööga suurepäraselt hakkama."

"Kindel see," lisab Bob omalt poolt.

Stacey vaatab mulle rahulikult otsa ja ütleb: "Eile öösel ma lamasin voodis ja palvetasin. Ma palvetasin, et see koht antaks mulle."

"Kokku lepitud!" hüüab Bob kähku.

"Nüüd, kus sa oled oma nõusoleku andnud," ütlen ma Stacey'le, "kas sa võid meile öelda, miks sa seda kohta nii väga tahad?"

"Tundub, et laoülema koht selles tehases," lõõbib Bob, "hakkab igavaks muutuma — pole enam piisavalt ekspedeerimist, ei mingeid hädaväljakutseid... Ma ei teadnudki, et sedasorti meelelahutus sulle nii armas on."

"Ei, see ei olnud mulle armas, ja ei ole ka praegu. See oligi, miks ma olin nii õnnelik meie uue meetodi üle, kui me hakkasime materjale väljastama vastavalt sellele, kuidas pudelikaelad neid tarvitavad. Aga te teate ju minu hirmu — mis siis saab, kui tekivad uued pudelikaelad?

Nii olen ma koos oma inimestega päevast päeva jälginud järjekorda koosteliini ja pudelikaelte ees — me kutsume neid 'puhvriteks'. Me kontrollime igaks juhuks, kas kõik, mis kava kohaselt peab töösse minema, oleks kohal — et ei oleks 'auke'. Me oletasime, et kui peaks tekkima uus pudelikael, siis see peaks silmapilk avalduma 'augu' näol vähemalt ühes puhvris. Võttis aega, enne kui me selle metoodika paika saime, aga nüüdseks töötab see sujuvalt.

Asi on selles, et iga kord, kui puhvris tekib auk — ja ma ei pea silmas lihtsalt seda tööd, mis peab antud päeval tehtud saama, vaid kolme-nelja päeva jagu tööd ette —, siis me läheme ja kontrollime, millises töökeskuses materjal on takerdunud. Ja seejärel..."

"Ja siis te ekspedeerite!" hüüab Bob vahele.

"Ei midagi sarnast. Me ei katkesta seadistusi ega süüta ahje. Me lihtsalt ütleme vastava töökeskuse meistrile, millise töö ta peaks järgmiseks ette võtma."

"See on väga huvitav," noogutan mina.

"Jah. Ja asi läks veelgi huvitavamaks, kui me taipasime, et me käime igakord ühtedes ja samades kuues või seitsmes töökeskuses.

Need ei ole pudelikaelad, aga tööde ettevõtmise järjekord neis on osutunud väga oluliseks. Me nimetame neid 'mahupiiranguga ressurssideks' — MPR, kui piirduda lühendiga."

"Jah, ma tean seda. Need meistrid on tööprioriteetide osas saanud teist peaaegu sõltuvaks," ütleb Bob. "Aga Stacey, sa ei vastanud meie küsimusele."

"Ma jõuan selleni. Vaadake, need augud on viimasel ajal muutunud aina ohtlikumaks — mõnel juhul kuni selleni välja, et montaaži juures on tulnud teha ettenähtud graafikust suuri kõrvalekaldeid. Ja on saanud ilmseks, et MPR-ide meistritel on üha suuremaid raskusi tööde õigeaegse valmisjõudmisega. Ralph ütles, et neil töökeskustel on veel piisavalt ressurssi ja võib-olla keskmistades on tal õigus, aga ma kardan, et iga täiendav juurdekasv müügi osas võib paisata meid kaosesse."

Nii et tegemist on viitsütikuga pommiga, mis tiksub otse meie jalgade all, kusjuures minul ei ole selle olemasolust aimugi olnud. Ma olen nii hoolega pressinud turundusosakonnale peale, et nad hangiksid rohkem tellimusi, ja selle järgi, mis Stacey siin räägib, võib see kogu tehase segi paisata... Ma püüan seda ikka veel läbi seedida, kui Stacey juba jätkab.

"Kas teile ei tundu, et me oleme keskendanud oma edendamisejõupingutused liiga kitsasse valdkonda? Me oleme püüdnud elu eest parandada ainult oma pudelikaelu, samal ajal kui meil tuleks samamoodi arendada ka MPR-isid. Vastasel korral satume me 'interaktiivse' pudelikaela seisu.

Vaadake, määravaks ei ole selle asja puhul mitte varustusosakonna inimesed. Kui tekib interaktiivne pudelikael, on kaos vältimatu; meil tuleb hakata ekspedeerima terves tehases."

"Ja mida sa ette paned?" küsin mina.

"Asja võti on tootmisosakonna käes. Sedalaadi puhvrite juhtimise tehnikat ei tuleks kasutada ainult puuduvate osade väljaselgitamiseks, kuni veel on aega, vaid seda tuleks kasutada eelkõige lokaalsetele arendusprojektidele keskendumiseks. Me peame tagama, et MPR-ide areng oleks alati piisav selleks, et nad ei muutuks pudelikaelaks.

Alex, Bob — just see on, miks ma nii väga seda kohta tahan. Ma tahan kindlustada seda, et materjalide etteandmise eest vastutaja töö oleks ka edaspidi igav. Ma tahan näidata, kuidas tuleks juhtida lokaalseid arenguid. Ja ma tahan teile kõigile näidata, kui palju rohkem tulu me saame välja pigistada nendestsamadest ressurssidest."

"Ja sina Ralph, nüüd on sinu kord mind üllatada."

"Mis sa sellega öelda tahad?" vastab Ralph oma vaiksel moel.

"Paistab, et kõigil siin on oma lemmikprojekt. Mis siis sinul varuks on?"

Ralph naeratab pehmelt. "Ei mingeid trumpe. Ainult soovid."

Me vaatame kõik julgustavalt tema poole.

"Mulle on minu töö meeldima hakanud. Ma tunnen, et ma olen meeskonna osaks saanud."

Me kõik noogutame selle kinnituseks.

"See ei ole enam kõigest mina ja arvuti, ja püüe midagi välja joonistada ebatäpsetest ja hilinenud andmetest. Ma olen nüüd tõepoolest vajalik ja ma tunnen, et minu tööst on kasu. Aga teate, mis? Mulle tundub, et muutus, vähemalt selles osas, mis puudutab minu tegevust, on olnud väga põhimõtteline. See, mis minu failides kirjas on, on andmed. Mida minult tavaliselt küsitakse, on informatsioon. Ma olen ikka pidanud informatsiooniks seda osa andmetest, mida on vaja otsuste langetamiseks — ja selleks otstarbeks, ma pean tunnistama, minu andmed enamasti ei kõlvanud. Kas mäletate veel seda aega, kui me püüdsime üles leida oma pudelikaelu?" Ralph vaatab meile kordamööda otsa. "Mul kulus neli päeva selleks, et tunnistada, et ma lihtsalt ei ole võimeline sellele küsimusele vastama. Mida ma siis taipama hakkasin, on see, et informatsioon kujutab endast midagi muud. Informatsioon on vastused esitatud küsimustele. Mida rohkem ma olen selleks võimeline, seda rohkem saab minust ka meeskonna liige.

See pudelikaelte-kontseptsioon on mind selles osas palju edasi aidanud. Tuleb ju tunnistada, et tänaseks järgib tehas graafikut, mille on välja töötanud arvuti.

Te küsite, milline on minu soov?... Ma tahan välja arendada süsteemi, mis aitab kaasa sellele, mida Bob tahab teha, mis aitaks järsult vähendada aega ja tööd, mis kulub müügitehingu väljatöötamiseks, nagu ta seda nimetab. Ma tahan ühtlasi luua süsteemi, mis aitaks Stacey'l juhtida puhvreid ja isegi kaasa aidata lokaalsete arenduste juhtimisele. Ma tahan välja töötada süsteemi, mille abil Lou saaks märksa paremini mõõta lokaalseid töötulemusi... Noh, nagu näete, on minulgi omad unistused, nagu kõigil teistel."

34

On juba üsna hilja, lapsed magavad ammu. Julie ja mina istume köögis, kummalgi teetass käes. Ma jutustan Julie'le, mis päeval tehases toimunud oli. Julie näib tundvat minu jutu vastu rohkem kui vaid pealiskaudset huvi; ta väidab koguni, et see on tema meelest väga huvitav.

Mul on selle üle hea meel. Päevasündmuste arutamine Julie seltsis lubab mul kogu seda asja paremini läbi seedida.

"Mida sa kõigest sellest arvad?" küsin ma lõpuks naiselt.

"Ma hakkan taipama, mida Jonah silmas pidas, kui ta hoiatas sind suureneva sõltuvuse eest," vastab Julie.

Ma mõtlen hetkeks Julie sõnade üle järele, aga ei suuda sellegipoolest näha seost. "Mida sa sellega mõtled?"

"Võib-olla ma eksin, aga sinu jutust jäi mulle mulje, et sa ei ole liiga kindel, et Lou suudaks välja töötada uue ja hea kontrollnäitajate süsteemi."

"Nii see on," naeratan mina.

"Kas selline uus hindamissüsteem on sinu jaoks oluline?"

"Nalja teed või? Ma ei tea ühtki teist asja, mis omaette võetuna oleks nii oluline kui see."

"Niisiis, kui Jonah ei oleks keeldunud sulle jätkuvalt suunavaid küsimusi esitamast, kas ma oletan õigesti, et sa ripuksid juba telefonitoru otsas, et püüda temalt rohkem vihjeid välja pigistada?"

"Üsna tõenäoliselt," noogutan ma muiates. "See on kahtlemata piisavalt tähtis punkt."

"Ja kuidas on Bobi ideega?" jätkab Julie. "Kas ka see on sinu meelest tähtis?"

"Kui ta selle ellu viib, on see revolutsioon. See kindlustaks meile selle, et me hõivaksime suure osa turust. Kahtlemata oleks sellega täiendavate tellimuste hankimise mure lahendatud."

"Ja kui palju sa loodad, et ta on võimeline seda teoks tegema?"

"Ma kardan, et mitte eriti. Ahhaa, ma taipan, kuhu sa sihid... Jah, ma oleksin ka nende küsimustega Jonah' juurde tõtanud. Nagu ka nendega, mille tõstatasid Stacey ja Ralph; mõlemad on olulised."

"Ja kui palju uusi asju veel lisaks päevakorda kerkib, kui sa divisjoni juhtima hakkad?"

"Sul on õigus, Julie. Ja ka Jonah'l on õigus. Ma tundsin seda täna ka ise. Kui nad kõik ladusid välja oma lähima unistuse sellisel käegakatsutaval kujul, siis ma püüdsin taibata, milline oleks minu unistus. Ainus asi, mis mulle pähe tuli, oli see, et ma pean õppima juhtima. Aga kust ma võtan vastuse Jonah' küsimusele: millised on need tehnikad, mida on vaja juhtimiseks? Ma ei tea seda, Julie. Mida ma sinu arvates peaksin tegema?"

"Kõik need inimesed seal tehases on sulle palju tänu võlgu," sõnab Julie, mul käega läbi juuste tõmmates. "Nad on sinu üle uhked, ja õigusega. Sa oled loonud suurepärase meeskonna. Aga see meeskond laguneb kahe kuu pärast, kui me läheme divisjoni. Miks sa ei võiks kulutada neid kahte kuud sellele, et istud koos oma inimestega maha ja te arutate sinu küsimust? Neil on piisavalt aega omaenda probleemidega tegelemiseks, kui sa oled läinud. Pealegi on ka neil märksa lihtsam omaenda sihte saavutada, kui sina suudad omandada õige juhtimistehnika."

Ma vaatan teda vaikides. Siin on minu tõeline ustav nõuandja.

Niisiis ma olen talitanud, nagu minu nõuandja soovitas. Ma kogusin nad kõik kokku ja selgitasin neile, et kui nad tahavad saada võimalust vabalt keskenduda omaenda lemmikprojektile, siis peab divisjon olema hästi juhitud, ja selleks, et divisjon oleks hästi juhitud, peab divisjoni juht teadma, mis tal tuleb teha. Ja kuna mul, kätt südamele pannes, ei ole õrna aimugi, kuidas divisjoni juhtida, siis pangu nad parem pead tööle, et mind selles osas aidata. Niisiis kulutame me edaspidi plaani kohaselt pärastlõunad sellele — mõistagi eeldusel, et päevakorda ei kerki erakorralisi asjaolusid —, et aidata mul analüüsida seda, kuidas tuleks juhtida divisjoni.

Ma otsustan alustada koosolekut kõige naiivsemate küsimustega. Esialgu võivad teised arvata, et ma olen kaotanud kogu eneseusalduse, aga mul tuleb neile ilmutada probleemi täit ulatust, millega ma silmitsi olen. Vastasel korral lõpetan ma paremal juhul mõne ebamäärase nõuandekilluga.

"Mis oleks esimene asi, mida mul tuleks teha, kui ma asun oma uuele ametipostile?" teen ma algust.

Nad vaatavad üksteisele otsa ja Bob ütleb: "Ma alustaksin sellest, et külastaksin Hilton Smyth'i tehast."

Kui naer on vaibunud, ütleb Lou, et mul tuleks kõigepealt korraldada kokkusaamine oma meeskonnaga. "Sa tunned neist enamikku, aga ei ole nendega kunagi lähedalt koos töötanud."

"Mis oleks nende kokkusaamiste eesmärk?" küsin ma süütult.

Kui see küsimus oleks esitatud mingitel muudel asjaoludel, oleksid nad tõlgendanud seda kui märki juhtimisalaste oskuste täielikust puudumisest. Aga nüüd võtavad nad seda mänguna.

"Kõigepealt tuleks sul välja selgitada põhilised andmed," vastab Lou.

"Noh, tead isegi," täiendab Bob, "näiteks kus on uks, kus asub tualettruum..."

"Ma usun, et inimestega kokkusaamine on oluline," lausub Stacey naerupahvaku lõppedes. "Finantsnäitajad annavad ainult murdosa kogupildist. Tuleb jõuda selgusele, mida inimesed arvavad sellest, kuidas asjad on. Millised on nende meelest probleemid? Mismoodi me klientide silmis välja näeme?"

"Kes kelle peale hammast ihub," pakub Bob omalt poolt, ja siis, tõsisemal toonil: "Sul tuleb ka aimu saada kohalikust poliitikast."

"Ja siis?"

"Ja siis," jätkab Bob, "teeksin ma arvatavasti väikese ringkäigu tootmisettevõtetes, külastaksin mõningaid suuremaid kliente ja arvatavasti ka suuremaid hankijaid. Sa pead saama täieliku pildi."

Säilitades läbitungimatu ilme, küsin ma: "Ja siis?"

Lõpuks ometi olen ma neid provotseerida suutnud, sest nii Stacey kui Bob vastavad ägedalt: "Ja siis sa saadki selle!"

Kui lihtne on anda nõu, kui vastutus on kellegi teise õlul. Olgu, tarkpead, aeg on kaarte vahetada. Ma ütlen rahulikult: "Jah, see, mis te siin välja pakkusite, on tavaline käitumisviis, kui kellelegi tehakse ülesandeks 'mine ja aja see asi joonde'. Las ma teen selle teile tagasi, ainult veidi skemaatilisemal kujul. Kus meie värvilised markerid on?"

Ma võtan punase viltpliiatsi ja astun valge tahvli juurde.

"Esimene samm, nagu te kõik viitasite, on andmete kogumine. Ma korraldan juhtkonna koosoleku, ja mis ma leian? Oletame, et siin on fakt A, mille ma teada saan," — ma joonistan ilusa punase ringi. "Ja siin on kolm veidi väiksemat ringi. Ja siin on veel üks tilluke ring ja siin on kaks osaliselt kattuvat ringi. Nüüd räägime ühe teise direktoriga, ka see on väga kasulik. Noh, see ring ei ole just päris nii suur, kui meile räägiti, väidab tema. Ja need kaks siin üleval paremas nurgas on palju suuremad. Keegi kolmas tuleb ja kinnitab, et siin kusagil on veel kaks ristkülikut. Me kontrollime järele, ja tal on õigus. Üks on siin, ja teine siin, ja siis veel siin ja siin… Me teeme edusamme, pilt meie ees hakkab ilmet võtma."

Mida nad tegelikult näevad, on see, et valge tahvel on saanud sarlakid. See meenutab neid joonistusi, mida minu lapsed lasteaiast koju tõid.

Ma ei usu, et nad selle jutu mõttest aru said, nad on lihtsalt segaduses; niisiis otsustan ma jätkata natuke sirgjoonelisemalt. "Oleks aeg rääkida järgmise direktoriga, meil on vaja saada ettekujutust kohalikust poliitikast. Oh, see on väga huvitav, lisanduvad veel rohelised ringid ja isegi mõned rohelised viisnurgad. Siin on üks ebamäärane kujutis — aga olgu peale, sellega tegeleme hiljem. Nüüd külastame tootmisüksusi, kliente ja mõningaid hankijaid. Meile saab teatavaks veel terve hulk huvitavaid fakte." Sedamööda, kuidas ma oma jutuga edasi jõuan, täitub tahvel üha uute, kohati kattuvate kujunditega.

"Nüüd, kus asi on täielik, võime ka öelda, et olemegi pildi saanud," teen ma kokkuvõtte ja panen markerid käest. "Noh?"

Tahvel näeb välja nagu halb unenägu. Ma tõmban sügavalt hinge ja võtan telefonitoru, et kohvi juurde tellida.

Keegi ei lausu sõnagi, isegi mitte Bob.

"Teeme asja vähem isiklikuks," ütlen ma lõpuks. "Oletame, et me oleme siin üks komitee, kellele on antud tänamatu ülesanne 'välja selgitada, mis toimub'. Millest meil tuleks teie arvates alustada?"

Kõik naeravad. Näotegemine, et kõige selle puhul on tegu komiteega, teeb kõigi enesetunde märksa paremaks. "Karja hulka kuulumise ohutus," mõtlen ma omaette. Kedagi ei häbistata isiklikult…

"Ralph, kas sina võiksid kirjeldada komitee tegevusplaani?"

"Arvatavasti alustaksid nad samamoodi — faktide tuvastamisest. Ja nagu sa nii ilmekalt demonstreerisid, lõpetaksid ka nemad samasuguse värvilise segapudruga. Aga Alex, kas üldse leidub mõni teine tee alustamiseks? Kuidas saab ette võtta midagi mõistlikku, teadmata, mis toimub, omamata andmeid?" Ralph jääb truuks oma erialale; tema jaoks võrdub teadmine sellest, mis toimub, korralikult failidesse salvestatud andmetega tema arvutis.

Bob osutab tahvlile ja muheleb: "Kas sa nimetad seda segadust teadmiseks sellest, mis toimub? Jäta, Alex… Me kõik teame, et see faktide väljaselgitamise jama ei lõpe enne, kui meie komiteel saavad lõpuks otsa ideed, kuidas veelgi uusi fakte leida."

"Või meie aeg saab otsa," lisab Stacey kibedavõitu muigega.

"Jah, muidugi," nõustub Bob, ja pöördudes kõigi poole, lõpetab oma küsimuse: "Milline oleks teie arvates meie kui komitee järgmine samm? Me teame, et komitee ei saa välja pakkuda sellist segadust."

Kõik naeravad närviliselt. Ma olen väga rahul. Nad on lõpuks hakanud taipama, mislaadi probleemiga ma silmitsi seisan.

"Mis nad nüüd ette võtavad?" kordab Stacey. "Nad püüavad tõenäoliselt seda hiiglaslikku faktidehunnikut kuidagi korrastada."

"Väga tõenäoline," nõustub Lou. "Varem või hiljem soovitab keegi komiteeliikmete hulgast jaotada kujundid suuruse alusel rühmadesse."

"Mina ei arva nii," raputab Bob pead. "Erineva kujuga kujundite suuruse määramine on üsna keeruline. Tõenäoliselt üritavad nad neid jagada vastavalt kujule." Lou ei paista sellega nõustuvat ja Bob

selgitab: "Nad võivad andmed korrastada ringideks, nelinurkadeks ja viisnurkadeks."

"Ja mida nad nende nelja suvalise kujundiga peale hakkavad?" küsib Ralph.

"Tõenäoliselt paigutatakse nad omaette klassi, erandite hulka."

"Jah, muidugi," noogutab Ralph muiates. "Peamine põhjus pidevaks ümberprogrammeerimiseks ongi erandid, mis esinevad igal sammul..."

"Ei, mul on parem idee," ütleb Lou kangekaelselt. "Nad jaotavad need andmed hoopiski värvi järgi; sel viisil pole mitte mingeid ebamäärasusi. Teate, mis me teeme," jätkab Lou, nähes, et Bob on valmis vastu vaidlema. "Korraldame nad kõigepealt värvi järgi, siis iga värv omakorda kuju järgi, ja iga alamklass veel omakorda suuruse järgi. Nii on kõik rahul." Lou peale võib kindel olla, kui on vaja leida kõiki rahuldavat kompromissi.

"See on suurepärane idee," haarab Ralph tema mõttest kinni. "Nüüd võime me oma andmed esitada tabelite ja graafikute kujul. See saab olema väga muljetavaldav aruanne, eriti kui me kasutame minu uut graafikaprogrammi. Vähemalt kakssada lehekülge, ma garanteerin."

"Jah, väga muljetavaldav, sügavutiminev ülevaade," lausun ma sarkastiliselt. Me kõik istume vaikselt, juureldes õppetunni üle, mille me just äsja iseendile olime andnud.

"Teate mis," ütlen ma veidi aja pärast, "see on veel märksa halvem kui ajaraiskamine kasutute pompöössete aruannete peale. See ülearune muretsemine selle pärast, kuidas 'õigel viisil asju korrastada' annab ennast tunda veel mitmel muulgi kahjulikul moel."

"Mida sa silmas pead?" küsib Lou.

"Ma pean silmas karusselli, mis on meile kõigile liigagi hästi tuttav: firma struktuuri korraldamine tootegruppide järgi ja siis struktuuri muutmine vastavalt funktsionaalsetele võimalustele — ja vastupidi. Otsustus, et kompanii kulutab liiga palju raha dubleerivate tegevuste peale ja seeläbi liikumine tsentraliseerituma juhtimise suunas. Kümme aastat hiljem tahame me ergutada ettevõtlikkust ja muudame kogu masinavärki jälle detsentraliseerimise suunas.

Peaaegu kõik suuremad firmad pendeldavad iga viie või kümne aasta tagant tsentraliseerimiselt detsentraliseerimisele ja jälle tagasi."

"Jah," ohkab Bob. "Firma presidendina, kui sa ei tea, mida teha, kui asjad ei lähe hästi, siis sa võid alati kaardid uuesti ümber segada — reorganiseerida." Nokkides jätkab ta: "See aitab! Seekordne reorganiseerimine lahendab kõik meie probleemid!"

Me vaatame üksteisele otsa. Kui tegu ei oleks nii valusa tõega, võiks selle üle isegi naerda.

"Bob," ütlen ma lõpuks, "see ei ole naljakas. Ainsad natukenegi praktilised ideed, mis ma suutsin välja mõelda selles osas, mida mul kui uuel divisjoni juhil ette tuleks võtta, põhinesid reorganiseerimisel."

"Oh, ei!" oigavad kõik kooris.

"Olgu peale siis," ütlen ma ja pöördun tagasi valge tahvli juurde, mis ei ole enam valge. "Mida tuleks meil siis selle värviliste figuuride segapudruga peale hakata, kui mitte korrastada neid millegi alusel? Kogu seda kuhja otse ette võtta on ilmselt mõttetu. Faktide korrastamine mingi klassifikatsiooni alusel peab olema esimene samm. Võib-olla võiks siit edasi liikuda muudmoodi kui aruannete esitamine või firma reorganiseerimine, aga esimene samm peab kindlasti olema selles segaduses mingi korra loomine."

Tahvlile vaadates hakkab mind vaevama uus küsimus. "Kui mitmel viisil on võimalik korrastada kokkukogutud fakte?"

"Me võime neid jagada ilmselt värvi alusel," vastab Lou.

"Või suuruse järgi," lisab Stacey.

"Või kuju järgi," ei loobu Bob kord juba väljapakutust.

"Veel mingeid võimalusi?" küsin mina.

"Jah, muidugi," vastab Ralph. "Me võime katta tahvli kujutletava võrgustikuga ja korraldada kõik kujundid nende koordinaatide järgi." Nähes meie küsivaid nägusid, Ralph selgitab: "See annab meile võimaluse konstrueerida palju erinevaid korrastusviise, mille aluseks on kujundite paiknemine tahvlil."

"Mis suurepärane mõte!" ütleb Bob sarkastiliselt. "Tead, mis, mina võtaksin pigem täringud — viskaks täringut ja jagaks kujun-

did vastavalt sellele, mis number tuleb... Kõik need meetodid on ühepalju väärt. Minu variant pakub vähemalt teatavat rahuldust."

"Olgu, sõbrad," ütlen ma siis kindlal toonil. "Bobi viimase idee läbi on tõepoolest selgeks saanud, millega me siin tegeleme. Meil tuleb tunnistada, et meil ei ole vähimatki ettekujutust, mida me teeme. Kui me lihtsalt otsime mingit suvalist korrastatust ja meil on valida nii paljude erinevate võimaluste vahel, siis mis mõte on sellel, et kulutada nii palju jõudu ja koguda nii palju andmeid? Mis see meile annab, peale võimaluse inimestele muljet avaldada paksude aruannetega või paisata firma veel ühte reorganiseerimiskaosesse — ainsa eesmärgiga varjata seda, et me ei tea tegelikult, mida teha? See moodus, kõigepealt koguda andmeid, tutvuda faktidega, ei vii meid nähtavasti kuhugi. See ei ole muud kui mõttetus. Võtke ennast kokku, meil tuleb leida mingi muu tee selle ülesande lahendamiseks. Kas kellelgi on ettepanekuid?"

Kui keegi ei vasta, ütlen ma ise: "Aitab tänaseks. Me jätkame homme — samal ajal, samas kohas."

35

"Noh, kas kellelgi on mõni läbimurde-idee?" Ma üritan alustada koosolekut nii optimistlikult kui võimalik. Ise ma ennast päriselt sedamoodi ei tunne; ma veetsin terve öö asemel väherdes, püüdes leida mingit teeotsa, seda ometi leidmata.

"Ma arvan, et mul on üks," teeb Stacey algust. "Mitte just läbimurre, aga..."

"Oota," ütleb Ralph.

Ralph segab kellelegi vahele... See on midagi uut.

Ralph selgitab vabandaval toonil: "Enne kui me uue lähenemisnurga all alustame, tahaksin ma korraks tagasi pöörduda meie eilse jutu juurde. Ma arvan, et me kiirustasime liialt otsusega, et andmete klassifitseerimine ei saa anda meile mingeid kasulikke tulemusi. Kas tohib?"

"Muidugi," lausub Stacey peaaegu kergendusega.

"Olgu," võtab Ralph hoogu, end ilmsesti ebamugavalt tundes. "Nagu mõni teie hulgast võib-olla teab, lõpetasin ma kolledži lisaprofiiliga keemia alal. Ma ei tea keemiast küll palju, aga üks asi on mulle meelde jäänud. Eile õhtul otsisin ma oma konspektid välja ja ma usun, et see pakub ka teile huvi. See on lugu ühest tähelepanuväärsest venelasest, kelle nimi oli Mendelejev, ja kõik see leidis aset veidi vähem kui sada viiskümmend aastat tagasi."

Nähes, et ta on suutnud võita meie tähelepanu, muutub Ralph enesekindlamaks. Ralph on pereisa ja tal on kolm väikest last, nii et ta on arvatavasti harjunud lugusid jutustama.

"Algusest peale, Antiik-Kreekast alates, on inimesed ette võtnud, et kõikmõeldavate ainete tohutu paljususe all peab olema varjul lihtne komplekt elemente, millest kõik ülejäänud ained koosnevad."

Sedamööda kuidas Ralph oma looga edasi jõuab, muutub tema hääl varjundirikkamaks.

"Kreeklased oletasid naiivselt, et need elemendid on õhk, maa, vesi ja…"

"Tuli," hüüab Bob.

"Õige," noogutab Ralph.

Milline raiskuläinud talent. Ralph on tõeline jutustaja, mõtlen ma omaette. Kes oleks võinud seda arvata?

"Hiljem, nagu te teate, on tõestatud, et maa ei ole põhielement, vaid koosneb tegelikult paljudest erinevatest lihtsamatest mineraalidest. Õhk koosneb samuti mitut sorti gaasidest ja isegi vesi koosneb veelgi algsematest elementidest, vesinikust ja hapnikust. Surmahoobi sai kreeklaste naiivne ettekujutus aga kaheksateistkümnenda sajandi lõpul, kui Lavoisier tõestas, et tuli ei ole aine, vaid pigem protsess, ja nimelt hapnikuga liitumise protsess.

Paljude aastate vältel selgusid keemikute hiigeltöö läbi algsed elemendid, ja üheksateistkümnenda sajandi keskpaigaks oli kindlaks tehtud kuuskümmend kolm elementi. Olukord meenutas tegelikult üsnagi meie mitmevärvilist tahvlit. Suur hulk ringe, nelinurki, viisnurki ja muid kujundeid täitsid pinna ilma mingi nähtava korrapärata. Tõeline segadus.

Tehti hulgaliselt katseid elemente kuidagi korrastada, aga keegi ei suutnud välja pakkuda midagi, mida poleks peagi eksitusena kõrvale tulnud heita. Asi läks niikaugele, et suurem osa keemikuid loobus üldse otsimast mingit kõige aluseks olevat korrastatust ja jõupingutused keskendati tõsikindlamate faktide leidmiseks, et kombineerida elemente uute, keerukamate ainete jaoks."

"Õige mõte," märgib Bob. "Mulle meeldivad praktilised inimesed."

"Jah, Bob," naeratab Ralph. "Aga leidus üks professor, kes väitis, et tema silmis on see sama, kui nähakse küll puu lehti, aga keegi ei näe tüve."

"Õige märkus," noogutab Lou.

"Nii et see silmapaistev vene professor, kes muide oli õppejõuks Pariisis, otsustas keskenduda sellele, et välja selgitada alus kõigi elementide korrastamiseks. Mida teie sel puhul välja pakuksite?"

"Kuju ei tule kõne alla," lausub Stacey, Bobi poole vaadates.

"Miks? Mis teil väliskuju vastu on?" nõuab Bob.

"Ei sobi," kordab Stacey. "Osa elemente on gaasid, osa aga vedelikud."

"Jah, sul on õigus." Aga Bob ei oleks Bob, kui ta sellega lepiks. "Aga kuidas oleks värviga? Värvid peaksid teile küll meeldima, eks? Mõnel gaasil on olemas värvus, nagu näiteks kloor on roheline, ja teisi me võime nimetada läbipaistvateks."

"Tubli katse," ütleb Ralph, mitte tehes välja sellest, et tema juttu naeruks püütakse pöörata. "Kahjuks aga mõnel elemendil ei ole mingit kindlat värvi. Võtame näiteks puhta süsiniku. See esineb musta grafiidina, aga vahel harva ka sätendava teemandina."

"Mina eelistan teemante," teatab Stacey.

Me kõik naerame, siis aga, alludes Ralphi žestile, teen ma uue katse. "Me peaksime ilmselt proovima leida mingit rohkem numbrilist näitajat. Sel moel saaksime reastada elemendid ilma süüdistusteta subjektiivsetes eelistustes."

"Väga hea," noogutab Ralph. Ta peab meid ilmselt eksikombel oma lasteks. "Mida sa pakuksid sobivaks mõõteks?" pöördub ta minu poole.

"Ma ei ole keemiat õppinud," kehitan ma õlgu. "Isegi mitte kõrvalainena… Kust ma peaksin teadma?" Aga kuna ma ei taha Ralphi solvata, siis ma jätkan: "Võib-olla midagi sellist nagu erikaal, elektrijuhtivus või midagi keerukamat, nagu näiteks kalorite arv, mis neeldub või kiirgub, kui element ühineb mingi võrdluselemendiga, näiteks hapnikuga."

"Pole paha, üldse mitte paha. Mendelejev võttis aluseks põhimõtteliselt sama lähenemise. Ta valis kvantitatiivse mõõdu, mis oli teada kõigi elementide kohta ja mis ei sõltunud temperatuurist või aine olekust. See oli suurus, mida nimetatakse aatomkaaluks, mis tähendab suhet antud aine ühe aatomi kaalu ja kõige kergema aatomi, vesiniku aatomi kaalu vahel. See arv andis Mendelejevile iga elemendi jaoks unikaalse numbrilise identifikaatori."

"Kah mul asi!" ei suuda Bob ennast tagasi hoida. "Just nii nagu ma kahtlustasin, nüüd sai ta reastada kõik elemendid aatomkaalu kasvamise järgi nagu sõdurid ühte ritta. Aga mida see meile annab?

Mis praktilist kasu sellest võib olla? Just nagu ma ütlesin: lapsed mängivad tinasõduritega ja teevad näo, et see on väga tähtis töö."

"Mitte nii tormakalt," kostab seepeale Ralph. "Kui Mendelejev siinkohal oleks peatunud, siis ma nõustuksin sinu kriitikaga, aga ta tegi siit veel sammu edasi. Ta ei reastanud elemente ühte rivvi. Ta oli tähele pannud, et iga seitsmes soldat esindab põhiosas samasugust keemilist käitumist, ehkki üha kasvava intensiivsusega. Nii paigutas ta elemendid seitsme tulbaga tabelisse.

Sel teel olid kõik elemendid asetatud vastavalt aatomkaalu suurenemisele ja igas tulbas paiknesid elemendid ühesuguse keemilise reaktsiooniga üha kasvava intensiivsuse järjekorras. Näiteks seisis tabeli esimeses tulbas liitium, mis on kõige kergem kõigist metallidest ja mis vette pannes muutub soojaks. Otse selle all on naatrium, mis vette asetamisel süttib. Järgmine samas tulbas on kaalium, mis reageerib veega veelgi jõulisemalt. Viimane on tseesium, mis süttib juba õhu käes."

"Väga kena, aga ma kahtlustan, et see ei ole ikkagi midagi rohkemat kui lastemäng. Mis on kõige selle praktilised järeldused?" Ikka nelja jalaga maas, see meie Bob.

"Asjal oli ka praktilisi tulemusi," vastab Ralph. "Asi on selles, et kui Mendelejev oma tabeli koostas, ei olnud mitte kõik elemendid veel avastatud. Seetõttu oli tema tabelis auke, millele ta reageeris nii, et lihtsalt 'leiutas' sobiva puuduva elemendi. Tema klassifikatsioon andis talle võimaluse ette ennustada nende kaalu ja muid omadusi. Te peate nõustuma, et tegu oli tõelise saavutusega."

"Kuidas teised teadlased, tema kaasaegsed, selle vastu võtsid?" küsin ma uudishimulikult. "Uute elementide leiutamine kohtas tõenäoliselt teatavat skeptitsismi."

"Skeptitsism on vähe öeldud. Mendelejevist sai terve teadusmaailma naerualune. Eriti kuna tema tabel ei olnud mitte päris nii peenelt korrastatud, kui ma teile kirjeldasin. Vesinik hõljus seal kusagil tabeli kohal, kuuludes tegelikult mitte ühessegi tulpa ja mõnes reas ei olnud elementi seitsmendas tulbas, aga selle asemel oli mõnes lahtris mitme elemendi segapuder."

"Ja mis siis lõpuks sai?" küsib Stacey kannatamatult. "Kas tema ennustused läksid täide?"

"Jah," vastab Ralph, "ja veel üllatava täpsusega. Läks mõni aasta, aga Mendelejev oli veel elus, kui olid leitud kõik elemendid, mille olemasolu ta oli ennustanud. Kõige viimane tema 'leiutatud' elementidest avastati kuusteist aastat hiljem. Mendelejev oli ennustanud, et tegu on tumeda halli metalliga. Nii ka oli. Ta oli ennustanud, et selle aatomkaal on 72; tegelikkuses oli see 72.32. Erikaaluks oli Mendelejev pakkunud 5.5, ja see oli 5.47."

"Vean kihla, et siis ei naernud tema üle enam keegi."

"Kindlasti mitte. Suhtumine muutus lugupidamiseks ja tema perioodilisuse tabel on tänapäeva keemiaõppuri jaoks sama põhjapanev kui kümme käsku."

"Mulle ei avalda see ikka mingit muljet," teatab minu kangekaelne järglane.

Ma tunnen, et pean omalt poolt märkima: "Suurim kasu oli nähtavasti see, et tänu Mendelejevi tabelile ei pidanud inimesed enam raiskama aega uute elementide otsimisele." Ja Bobi poole pöördudes ma lisan: "Vaata, see klassifitseerimine aitas igaveseks ajaks selgeks teha, kui mitu elementi üldse olemas on. Mistahes uue elemendi tabelisse lisamine oleks asja segamini ajanud."

Ralph köhatab kohmetult. "Vabanda, Alex, aga nii see ei ole. Kõigest kümme aastat pärast seda, kui tabel oli lõplikult tunnustust leidnud, avastati mitu uut elementi, nimelt väärisgaasid. Selgus, et tabelis oleks pidanud olema kaheksa rida, mitte seitse."

"Nagu ma ütlesin!" hüüatab Bob võidukalt. "Isegi kui see töötab, ei saa seda usaldada."

"Rahune maha, Bob. Sa pead tunnistama, et Ralphi loost on meile palju abi. Ma panen ette, et me küsiksime iseendilt, mis vahe on Mendelejevi keemiliste elementide klassifikatsiooni ja meie paljude katsete vahel liigitada värvilisi kujundeid mingi korra järgi? Millest tuleb, et tema süsteem on nii võimas ja meie oma nii juhuslik?"

"Just see see on," ütleb Ralph. "Meie oma oli suvaline ja tema oma oli..."

"Mis see oli? Ei olnud suvaline?" haarab Lou tal sõnast.

"Ära pane tähele," nõustub Ralph. "See ei olnud tõsine vastus. Ma lihtsalt mängin sõnadega."

"Mida me õieti mõistame sõnade 'suvaline' ja 'mittesuvaline' all?" haaran ma sõnast.

Kuna keegi ei vasta, siis ma jätkan: "Tegelikult, mida me õieti taotleme? Me püüame korrastada fakte mingi korra alusel. Mis tüüpi korrastust me taotleme? Kas suvalist korda, mille me faktidele väljastpoolt rakendame, või püüame me välja selgitada mingit sisemist korrastust, korda, mis on juba eelnevalt olemas?"

"Sul on õigus," erutub Ralph. "Mendelejev kahtlemata avastas seesmise korrastuse. Ta ei toonud päevavalgele selle korrastuse põhjust, see pidi ootama veel viiskümmend aastat, kuni selgitati välja aatomite sisemine struktuur, aga ta kahtlemata avastas seesmise korrastuse. See oligi, miks tema klassifikatsioon osutus nii mõjusaks. Iga teine klassifitseerimine, mis lihtsalt üritab kehtestada mingit korda, mistahes korda, etteantud faktide hulga puhul, on kasulik ainult ühes mõttes — ta annab võimaluse esitada fakte mingis järjestuses, tabelina, graafikuna. Teiste sõnadega, ta aitab produtseerida pakse ja kasutuid aruandeid."

"Ja meie," jätkab Ralph entusiastlikult, "oma katsetes korrastada värvilisi kujundeid ei avastanud mingit seesmist korrastust. Sel lihtsal põhjusel, et suvalises kogumis ei olnudki mingit sisemist korda, mida esile tuua. See ongi, miks kõik meie katsed olid suvalised, kõik ühtviisi kasutud."

"Jah, Ralph," sõnab Lou külmalt. "Aga see ei tähenda, et mõnel muul juhtumil, kus sisemine korrastatus eksisteerib, nagu näiteks divisjoni juhtimise puhul, ei saaks me iseennast samal viisil lollitada. Me võime alati tegutsemist edasi lükata, raisates aega mingi välise, kunstliku korrastusega jännates. Vaatame tõele näkku: mida Alex ja mina sinu arvates oleksime peale hakanud faktidekuhjaga, mille me soovitasime kokku koguda? Kui selle järgi otsustada, mida me siin tehases nii kaua aega oleme teinud, siis just täpselt sedasama — me oleksime mänginud mitmesuguseid mänge numbrite ja sõnadega. Küsimus on aga, mida me peaksime nüüd teistmoodi tegema? Kas keegi oskab sellele küsimusele vastata?"

Silmitsedes oma toolile tagasi vajunud Ralphi, mõtlen ma kuuldavalt: "Kui me suudaksime välja tuua seesmise korra divisjonis aset leidvates sündmustes, siis see oleks kahtlemata väga suureks abiks..."

"Jah," ütleb Lou, "aga mida selle seesmise korra leidmiseks tuleks teha?"

"Kuidas teha kindlaks seesmist korda, kui sa ise kasvõi selle otsa komistad?" lisab Bob.

Natukese aja pärast ütleb Lou: "Arvatavasti tuleb meil sellele küsimusele vastamiseks vastata enne ühele üldisemale küsimusele: mis juhatab meile kätte mitmesuguste faktide vahel eksisteeriva seesmise korrastuse? Kui vaadelda elemente, millega Mendelejevil tuli tegemist teha, siis paistsid nad kõik erinevad. Osa neist olid metallid ja osa gaasid, osad olid kollased ja osad mustad, nende hulgas ei leidunud kahte ühesarnast. Jah, olid mõned, mille vahel oli teatavaid sarnasusi, aga samuti on lugu ka juhuslike figuuridega, mille Alex tahvlile joonistas."

Vaidlus jätkub, aga ma ei kuula seda enam. Ma murran pead Lou küsimuse üle: kuidas käib seesmise korra väljaselgitamine? Ta esitas selle nii, nagu oleks tegu retoorilise küsimusega, nagu oleks sel puhul ilmne vastus, et see ei olegi võimalik. Aga teadlased on siiski võimelised avastama asjade seesmist korda... ja Jonah on teadlane.

"Oletame, et see on võimalik," sekkun ma vaidlusse. "Oletame, et eksisteerib siiski tehnika seesmise korra avastamiseks? Kas sedasorti tehnika ei oleks võimsaks juhtimisvahendiks?"

"Kahtlemata oleks," ütleb Lou, — "aga mis mõte on unistustes hõljuda?"

"Ja millega sina täna tegelesid?" küsin ma Julie käest, kui olen talle oma päevasündmustest üksikasjaliku ülevaate andnud.

"Ma istusin natuke aega kohalikus raamatukogus. Kas sina tead, et Sokrates ei kirjutanudki midagi? Sokratese dialoogid pani tegelikult kirja tema õpilane Platon. Raamatukoguhoidja on väga sümpaatne naisterahvas, ta meeldis mulle väga. Ta soovitaski mulle mõned dialoogid ja ma hakkasin neid lugema."

Ma ei suuda imestust varjata: "Sina loed filosoofiat! Milleks, kas see pole igav?"

Julie naeratab: "Sa ise kirjeldasid sokraatilist meetodit kui meetodit teiste inimeste veenmiseks. Ma ei puutuks filosoofiat näpuotsagagi, aga õppida selgeks meetod oma kangekaelse abikaasa ja laste veenmiseks — selle nimel ma olen küll valmis vaeva nägema."

"Nii et sina hakkasid lugema filosoofiat..." püüan ma ikka veel selle mõttega harjuda.

"Sa ütled seda nii, nagu see oleks mingi karistus," naerab Julie. "Alex, kas sa ise oled kunagi Sokratese dialooge lugenud?"

"Ei."

"Nad ei ole sugugi halvad. Nad on tegelikult kirjutatud nagu jutud. Nad on üsna huvitavad."

"Kui mitu sa oled juba läbi lugenud?" küsin mina.

"Ma higistan ikka alles esimese kallal, selle pealkiri on *Protagoras*."

"Huvitav oleks kuulda sinu hinnangut homme," muigan ma skeptiliselt. "Kui see on ikka veel soodne, siis võib-olla võtangi kätte ja loen ka seda."

"Jah, kui siga lendaks..." ütleb seepeale Julie. Ja enne, kui ma jõuan vastata, ajab ta ennast püsti: "Lähme parem magama."

Ma haigutan ja järgnen talle.

36

Me alustame täna veidi hiljem, sest Stacey ja Bob peavad tegelema mingi probleeme põhjustanud tellimusega. Ma mõistatan, milles on tegelikult asi: kas me jääme jälle hätta? Kas Stacey hoiatused mahupiiranguga ressursside osas hakkavad tõeks saama? Ta tundis muret läbimüügi suurenemise pärast ja läbimüük kahtlemata kasvabki — aeglaselt, aga järjekindlalt. Ma heidan selle mõtte kõrvale; tegu on lihtsalt loomulike hõõrdumistega, mida tulebki oodata, kui eelmine materjalide eest vastutaja annab oma kohustusi edasi järeltulijale. Ma olen otsustanud mitte sekkuda; kui peaks tekkima tõsiseid probleeme, siis küllap nad annavad mulle teada.

See ei ole lihtne. Me oleme kõik tegevusele orienteeritud tüübid ja esmaste protseduurireeglite otsimine on meile peaaegu loomuvastane, ükskõik kui palju Bob mulle kinnitab, et ta on muutunud.

Nii et kui kõik lõpuks istet on võtnud, siis tuletan ma neile meelde, milleks me siia oleme kogunenud. Kui me tahame, et sama liikumine, mille me oleme algatanud siin, leviks edasi kogu divisjonis, siis tuleb meil endale selgeks teha, mida me tegelikult oleme teinud — põhimõttelises tähenduses. Mingite konkreetsete ettevõtmiste kordamisest ei ole kasu. Ja mitte ainult selletõttu, et tehased on vägagi erinevad — sest kuidas võidelda lokaalse efektiivsuse tagaajamisega müügi alal või kärpida partiide suurust tootearenduses?

Stacey on ainus, kellel on midagi välja pakkuda ja tema idee on lihtne. Kui Jonah sundis meid alustuseks esitama endale küsimust 'mis on firma eesmärk', siis paneb Stacey ette, et me alustaksime samuti küsimusega, 'mis on meie eesmärk' — mitte üksikindiviididena, vaid tootmisjuhtidena.

Me ei ole just erilises vaimustuses. See on liiga teoreetiline. Bob haigutab, selline lugu tüütab teda. Lou vastab minu sõnatule palvele ja on nõus kaasa mängima.

Ta lausub naeratades: "See on triviaalne. Kui meie firma eesmärk on 'teenida rohkem kasumit nüüd ja edaspidi', siis on meie töö püüda juhtida divisjoni selle eesmärgi saavutamise suunas."

"Kas sa suudad seda teha?" küsib Stacey. "Kui eesmärk sisaldab sõna 'rohkem', siis kas sa suudad seda eesmärki saavutada?"

"Ma saan aru, mida sa mõtled," vastab Lou, endiselt naeratades. "Ei, muidugi ei suuda me saavutada eesmärki, mis on lahtine. Mida meil tuleb teha, on püüda suunata divisjoni selle eesmärgi poole. Ja sul on õigus, Stacey, see ei ole ühekordne jõupingutus, meil tuleb selles suunas püüelda pidevalt. Luba, et ma sõnastan oma esialgse vastuse ümber." Ja oma täpse fraseerimisega, iga sõna rõhutades, lausub ta kokkuvõtteks: "Heaks ülesandeks oleks algatada divisjonis pideva arengu protsess."

Stacey pöördub minu poole: "Sa küsisid, kas on ideid, kuidas seda probleemi käsitleda? Ma arvan, et meil tuleks lähtuda sellest."

"Kuidas?" ütleb Donovan välja küsimuse, mis mõlgub kõigi meeles.

"Ma ei tea," vastab Stacey. Nähes Bobi ilmet, üritab ta ennast kaitsta: "Ma ei öelnudki, et mul on mingi lahendus, see on ainult üks idee."

"Tänan, Stacey," noogutan ma, ja teiste poole pöördudes osutan tahvlile, mida keegi ei ole viitsinud ära kustutada. "Me peame tunnistama, et see erineb meie senisest vaatenurgast."

Me oleme endiselt ummikus. Donovani küsimus on kahtlemata asjakohane. Niisiis püüan ma mingitki hoogu juurde saada sellest, et pühin tahvli ära ja kirjutan sinna suurte tähtedega "Pideva arengu protsess".

Sellest ei ole eriti suurt abi. Me istume mõnda aega vaikides ja vahime tahvlit.

"Kas kellelgi on kommentaare?" küsin ma lõpuks. Ja nagu võiski oodata, on see Bob, kes väljendab ühiseid tundmusi.

"Mind ajavab iiveldama ja väsitab ära see suuresõnalisus. Kuhu sa ka ei läheks, ikka kuuleb ühte ja sama jama." Ta tõuseb püsti, läheb tahvli juurde, ja jäljendades algklasside õpetajat, kordab: "Pideva... arengu... protsess..."

Tagasi oma kohale istudes ta lisab: "Isegi kui ma tahaksin seda unustada, ma ei suudaks. Hilton Smyth'i memod on kõik selle fraasiga üle puistatud. Muide, Alex, need memod tulevad meile endiselt ja neid on veelgi rohkem kui enne. Säästlikkuse nimel, kasvõi paberi kokkuhoiuks, kas sa ei saaks midagi selles osas ette võtta?"

"Siis, kui selleks aeg tuleb... Aga katsume jätkata. Kui nendest aruteludest midagi välja ei tule, siis ainsaks mõistlikuks asjaks, mida ma divisjoni juhina teha suudan, ongi panna seisma mõnede memode laialisaatmine. Noh, lase käia, Bob, ütle välja, mis mured sul hinge peal on."

Bob ei vaja pikemat julgustamist, et oma tõelise arvamusega lagedale tulla. "Kõik tehased meie divisjonis on juba viinud läbi vähemalt neli või viis sellist persekukkunud arendusprojekti. Kui sa minu arvamust küsid, siis nende ainsaks tulemuseks on seedehäired. Mine korraks alla tehasesse ja nimeta, et tulemas on uus arendusprojekt, ja sa näed, mis sulle selle peale öeldakse... Inimestel on selle sõna suhtes juba allergia."

"Ja mis sa siis pakud välja, mida selle asemel ette võtta?" valan ma veelgi õli tulle.

"Teha seda, mis me siin oleme teinud!" röögatab Bob. "Meie siin tehases ei ole teinud midagi sarnast. Me ei ole käivitanud isegi mitte ühteainust formaalset arendusprojekti. Aga vaata, mida me oleme saavutanud! Mingeid jutte, mingeid kõlavaid sõnu, aga kui sa minu arvamust küsid, siis see, mis meil on, ongi see tõeline asi."

"Sul on õigus," püüan ma kustutada vulkaani, mille ma ise olen äratanud. "Aga Bob, kui me tahame sama asja teha terves divisjonis, siis peame me täpselt näitama, milline on erinevus selle vahel, mis meie siin oleme teinud ja selle vahel, mida kõik teised on püüdnud teha."

"Me ei ole algatanud nii palju arendusprojekte," turtsub Bob.

"See ei ole õige," sekkub Stacey. "Me oleme ette võtnud terve hulga samme: tootmistasandil tehases, kontrollnäitajate osas, kvaliteedi osas, lokaalsetes protseduurides — rääkimata muudatustest, mis me tegime materjalide etteandmise osas." Kätt tõstes peatab ta Bobi, kes tahab vahele segada, ja võtab oma jutu kokku: "Tõsi, me ei

nimetanud neid asju arendusprojektideks, aga ma ei usu, et see, et me ei vaevunud neile nime andma, nii saatusliku vahe sisse teeb."

"Ja miks meie sinu arvates edu saavutasime, kui nii paljud teised läbi kukkusid?" küsin ma Stacey käest.

"See on lihtne," sekkub Bob. "Nemad rääkisid, meie tegime."

"Kes nüüd sõnadega mängib?" panen ma tal suu kinni.

"Ma arvan, et asja võti on selles," ütleb Stacey mõtlikult , "on erinevas tähenduses, mille me omistasime sõnale 'areng'."

"Mis sa sellega tahad öelda?"

"Tal on täiesti õigus!" lööb Lou särama. "See on kõik näitajate küsimus."

"Raamatupidaja jaoks," ütleb Bob kellegi poole vaatamata, "on kõik näitajate küsimus."

Lou kargab püsti ja hakkab mööda tuba edasi-tagasi marssima. Ma olen teda harva nii erutatuna näinud.

Me ootame.

Lõpuks astub Lou tahvli juurde ja kirjutab:

TULU LAOSEIS TEGEVUSKULUD

Siis pöördub ta jälle meie poole ja ütleb: "Kõikjal on edasiminekut mõistetud peaaegu sünonüümina kulude kokkuhoiule. Inimesed keskenduvad tegevuskulude vähendamisele, nagu oleks see kõige olulisem näitaja."

"Isegi mitte seda," sekkub Bob. "Meie tegelesime kogu aeg sellega, et püüdsime alandada kulusid, mis ei omanud mingit mõju isegi tegevuskulude alandamisele..."

"Õige," noogutab Lou. "Aga oluline kogu asja juures on see, et meie oma tehases oleme hakanud kõige peamiseks näitajaks pidama tulu. Meie jaoks ei tähenda areng mitte niipalju kulude vähendamist kui suuremat tulu."

"Sul on õigus," nõustub Stacey. "Kogu pudelikaela kontseptsioon ei ole mitte suunatud tegevuskulude vähendamisele, vaid on keskendatud tulu suurendamisele."

"See, mis te siin räägite," ütlen ma aeglaselt, kuuldut läbi seedida püüdes, "on see, et me oleme vahetanud tähtsuse järjekorda."

"Just täpselt seda see tähendab," ütleb Lou. "Minevikus oli kõige tähtsam kulud, tulu oli teisel kohal ja laoseis oli kaugel teistest maas kolmandal kohal." Minu poole naeratades lisab Lou: "Kuni sinnamaani välja, et me arvasime teda varade hulka. Meie uus mõõdupuu on teine. Kõige tähtsam on tulu, siis tuleb laoseis — tänu sellele mõjule, mis tal tulule on —, ja alles siis, kõige sabas tulevad tegevuskulud. Ja meie arvandmed kahtlemata toetavad seda järjestust," kinnitab Lou. "Tulu ja laoseis on muutunud mitukümmend protsenti, samal ajal kui tegevuskulud on vähenenud vaid alla kahe protsendi."

"See on väga oluline õppetund," ütlen mina. "See, mis te väidate tähendab, et 'kulude maailmast' me oleme ümber kolinud 'tulude maailma'."

Pärast minutilist vaikust ma jätkan: "Teate, mis... See juhib tegelikult tähelepanu hoopis ühele teisele probleemile. Kontrollnäitajate tähtsuse ümberhindamine, ühest maailmast teise kolimine on ilma mingi kahtluseta kultuuri muutmine. Vaatame tõele näkku, just see oli see, mis me pidime läbi tegema — kultuurimuutus. Aga kuidas me saame divisjoni panna sellist muutust läbi tegema?"

Ma valan endale veel tassi kohvi. Bob liitub minuga. "Tead, Alex, midagi on selle asja juures ikka veel puudu. Mul on tunne, et kogu meie lähenemine oli ikkagi teine."

"Mis mõttes?" küsin mina.

"Ma ei tea. Aga ühte ma võin kinnitada, me ei ole välja kuulutanud mingeid arendusprojekte, vaid kõik, mis me tegime, sündis konkreetsest vajadusest. Kuidagiviisi oli alati ilmne, milline peaks olema järgmine samm, mida ette võtta."

"Ju vist."

Meil on vägagi mõnus. Me tuletame meelde, milliseid samme me oleme ette võtnud ja kontrollime järele, kas kõik nad juhindusid ikka meie uutest mõõdupuudest. Bob on väga vaikne, kuni ta äkki püsti kargab.

"Nüüd on ta mul käes!" karjatab ta. "Nüüd ma tean!"

Bob läheb tahvli juurde, haarab markeri ja tõmbab rasvase ringi ümber sõna 'areng'. "Pideva arengu protsess," hüüab ta. "Lou ja tema maania näitajate järele sundisid meid keskenduma teisele sõnale. Kas te ei taipa, et tegelikult on see kaval elukas peidus hoopis viimases sõnas?" ja ta tõmbab mitu ringi ümber sõna 'protsess'.

"Kui Lou'l on maania näitajate järele," ütlen ma mõnevõrra häiritult, "siis sinul on kahtlemata maania protsesside järele. Loodame, et sinu maania osutub sama kasulikuks kui Lou oma."

"Igatahes, boss! Ma tean, et me käsitlesime seda asja teisiti. Et asi ei olnud ainult mõõdupuude vahetamises."

Ta pöördub oma kohale tagasi, ikka veel näost särades.

"Kas sa ei võtaks vaevaks selgitada?" palub Stacey pehmel toonil.

"Sa ei saanud aru?" on Bob üllatunud.

"Ka meie mitte." Me kõik oleme hämmingus.

Bob vaatab ringi, ja taibates, et me ei tee nalja, küsib: "Mis on protsess? Me kõik teame seda. See on rida samme, mida tuleb ette võtta. Õige?"

"Jah..."

"Nii, kas keegi ütleks mulle, mis on see protsess, mida me peame järgima? Mida kujutab endast protsess, mida mainitakse 'pideva arengu protsessina'? Kas te arvate, et mitme arendusprojekti käikulaskmine on protsess? Me ei ole teinud midagi sellist, me oleme hoopis järginud mingit protsessi. See on, mida me oleme teinud!"

"Tal on õigus," ütleb Ralph vaikselt.

Ma tõusen püsti ja surun Bobil kätt. Kõik naeratavad talle.

Siis küsib Lou: "Millist protsessi me oleme järginud?"

Bob ei kiirusta vastusega. Lõpuks ta ütleb: "Ma ei tea, aga me oleme igal juhul järginud mingit protsessi."

Kohmetuse vältimiseks ruttan ma ütlema: "Katsume selle üles leida. Kui me seda järgisime, siis ei tohiks olla liiga raske seda üles leida. Mõtleme järele, mis oli esimene asi, mida me tegime?"

Enne kui keegi jõuab vastata, ütleb Ralph: "Teate, need kaks asja on omavahel seotud."

"Millised asjad?"

"Selles 'kulude maailmas', nagu Alex seda nimetas, muretseme me esimeses järjekorras maksumuse pärast. Maksumus tiritakse igale poole, iga asi maksab meile raha. Me kujutasime oma keerulist organisatsiooni ette koosnevana paljudest seostest ja kõiki seoseid tuli tingimata kontrollida."

"Kas sa jõuad ka asjani?" küsib Bob kannatamatult.

"Las ta räägib," Stacey ei ole vähem kannatamatu.

Ralph ei tee kummastki välja ja jätkab rahulikult: "See on nagu mõõta ketti tema kaalu järgi. Iga lüli on tähtis. Muidugi, kui lülid on üksteisest väga erinevad, siis rakendame me kahekümne-kaheksakümne reeglit. Kakskümmend protsenti muutujatest määrab ära kaheksakümmend protsenti tulemusest. Lihtne tõsiasi, et me kõik teame Pareto printsiipi, näitab meile, kui suurel määral Lou'l on õigus — seda, millisel määral me elasime kulude maailmas."

Stacey paneb käe Bobi käele, et takistada tal sõna võtmast.

"Me tunnistame, et mõõdupuud tuleb välja vahetada," jätkab Ralph. "Me valime kõige olulisemaks kontrollnäitajaks tulu. Kus meil tekib tulu? Kas igas lülis? Ei. Ainult kogu tegevuse lõpus. Näed, Bob, sedalaadi otsus nagu see, et hoopis tulu on number üks, on nagu kaalu asemel tugevuse tähtsaks pidamine."

"Ma ei näe midagi," kostab Bob.

Ralph ei jäta järele. "Mis määrab keti tugevuse?" küsib ta Bobi käest.

"Kõige nõrgem lüli, sa tarkpea."

"Nii et kui sa tahad suurendada keti tugevust, siis milline peaks olema sinu esimene samm?"

"Üles leida kõige nõrgem lüli—*Välja selgitada pudelikael!*" Bob patsutab Ralphi seljale. "Lõpuks ometi! Vaat see on mees!" Ja ta äigab Ralphile veelkord.

Ralph vajub veidi kõverasse, aga ta särab üle näo. Meie kõik, kui tõtt tunnistada.

Peale seda oli asi lihtne. Suhteliselt lihtne. Ei võta kaua aega, kuni protsess on selgel kujul tahvlile kirja pandud:

1. SAMM Selgitada välja süsteemi pudelikael.
(Lõppude lõpuks ei olnud ju liiga raske välja selgitada, et tehase pudelikaelad on ahi ja ATM10.)

2. SAMM Otsustada, mil moel pudelikaela maksimaalselt kasutada.
(See oli lõbus. Taibata, et nende masinate juures ei tohi lõunatundi pidada, jne.)

3. SAMM Allutada kõik muu ülaltoodud otsusele.
(Teha kindlaks, et kõik kulgeb piirajate taktikepi järgi. Punased ja rohelised lipikud.)

4. SAMM Vähendada süsteemi pudelikaelte koormust.
(Vana Zmegma tagasitoomine, tagasipöördumine vanade, vähem "efektiivsete" marsruutide juurde...)

5. SAMM Kui eelmise sammu käigus pudelikael kaob, minna tagasi 1. sammu juurde.

Ma vaatan tahvlile. See on nii lihtne. Tavaline terve mõistus. Ma panen imeks, ja mitte esimest korda, kuidas võis juhtuda, et me ei näinud seda enne; siis võtab sõna Stacey.

"Bobil on õigus, me kahtlemata järgisime seda protsessi, ja me tegime seda läbi rohkem kui üks kord — isegi pudelikaelte iseloom, millega meil tegelda tuli, muutus."

"Mida sa mõtled sellega — 'pudelikaelte iseloom'?"

"Ma pean silmas olulist muutust," selgitab Stacey. "Noh, umbes nii, et pudelikael ei ole enam masin, vaid on selle asemel ebapiisav turunõudlus. Iga kord, kui me oleme selle viie-etapilise tsükli läbinud, on ka pudelikael muutunud. Kõigepealt olid pudelikaelteks ahjud ja ATM-10, siis oli see materjalide etteandmise süsteem — mäletate viimast korda, kui Jonah siin oli? —, seejärel oli see turg ja üsna pea, ma kardan, on see jälle tootmine."

"Sul on õigus," ütlen mina. "Aga on pisut imelik nimetada turgu või materjali etteandmise süsteemi pudelikaelaks. Mis oleks, kui muudaksime sõna ja ütleksime selle asemel..."

"Piirang?" pakub Stacey.

Me teeme tahvlil paranduse. Siis me lihtsalt istume ja imetleme oma tööd.

"Mida ma peaksin tegema, et hoog säiliks?" küsin ma Julie käest.

"Sa ei ole ka kunagi rahul!" ütleb Julie, ja lisab kirega: "Alex, miks sa ennast niimoodi taga ajad? Kas pole need viis sammu, mis te välja töötasite, juba ühe päeva kohta piisav saavutus?"

"Muidugi on see piisav. See on isegi rohkem kui piisav... Välja töötada selline protsess, mida kõik on otsinud, moodus süstemaatiliseks tegutsemiseks pideva arengu nimel, on väga tubli saavutus. Aga Julie, ma räägin millestki muust. Kuidas me suudaksime teha nii, et tehas ka edaspidi kiirelt edasi areneks?"

"Milles probleem? Tundub, et kõik edeneb niigi üsna hästi."

Ma ohkan: "Mitte päris, Julie. Me ei saa väga agressiivselt uusi tellimusi hankida, sest me kardame, et igasugune läbimüügi suurendamine võiks ühtlasi tekitada uusi pudelikaelu ja paisata meid tagasi ekspedeerimisse — see oleks nagu halb unenägu. Teiselt poolt ei saa ma taotleda ka suuri laiendusi tööjõu või masinate osas; senised kasuminäitajad ei õigusta veel seda."

"Minu kannatamatu abikaasa," naerab Julie. "Mulle tundub, et sa lihtsalt võiksid istuda ja oodata, kuni tehas toodab piisavalt kasumit, et õigustada uusi investeeringuid... Igal juhul, kallis, õige varsti on see hoopiski Donovani probleem. Oleks juba aeg, et sa laseksid ka teistel muretseda."

"Võib-olla on sul õigus," ohkan ma, küll mitte päris veendunult.

37

"Miski on valesti," ütleb Ralph, kui me oleme ennast mugavalt sisse seadnud. "Mingi asi on ikkagi puudu."

"Mis asi?" on Bob agressiivselt valmis kaitsma meie poolt loodut.

"Kui 3. samm on õige," sõnab Ralph väga aeglaselt, "kui meil tuleb allutada kõik otsusele, mis me oleme teinud piirangust lähtudes, siis..."

"Lase tulla, Ralph," ütleb Bob. "Mida tähendab see 'kui meil tuleb allutada'? Kas on mingit kahtlust selles, et meil tuleb allutada mitte-piiratud ressursid piiratutele? Mida kujutavad endast need graafikud, mida sa oma arvutis genereerid, kui mitte kõige allutamist meie otsustele pudelikaelte töö kohta?"

"Ma ei sea seda kahtluse alla," ütleb Ralph vabandavalt. "Aga kui piirajate iseloom on muutunud, siis tuleks oodata märgatavat muutust ka selles, kuidas me käitame mitte-piiratud ressursse."

"Sellel jutul on iva sees," julgustab Stacey teda. "Aga mis sind siis selle juures häirib?"

"Ma ei mäleta, et me oleksime teinud sedalaadi muudatusi..."

"Tal on õigus," ütleb Bob vaikselt. "Ka mina ei mäleta midagi sellist."

"Me ei teinudki neid," noogutan ka mina natukese aja pärast.

"Aga võib-olla me peaksime seda tegema?" ütleb Bob kahtleval toonil.

"Vaatame asja lähemalt," ütlen mina. "Millal oli esimene kord, kui piiraja muutus?"

"See juhtus siis, kui mõned rohelise lipikuga osad hakkasid montaažile hilinema," ütleb Stacey kõhklematult. "Mäletate meie hirmu, et on tekkinud uued pudelikaelad?"

"Jah," noogutan mina. "Ja siis tuli Jonah ja näitas meile, et tegu ei ole uute pudelikaeltega, vaid et piiravaks teguriks on saanud viis, kuidas me tehases tööd ette anname."

"Ma mäletan hästi seda šokki," lisab Bob, "et tuleb piirata materjali etteandmist, isegi kui inimestel ei ole praktiliselt midagi teha."

"Ja meie hirmu, et 'efektiivsus' langeb," lisab Lou omalt poolt. "Tagantjärele ma olen hämmastunud, et meil jätkus julgust seda teha."

"Me tegime seda, sest see oli väga mõistlik samm," ütlen mina. "Praktika tõendas, et meil oli õigus. Nii et, Ralph, vähemalt tol korral me mõjutasime kõiki mitte-piirajaid. Kas läheme edasi?"

Ralph ei vasta.

"Miski häirib sind ikka veel?"

"Jah," ütleb Ralph, "aga ma ei oska öelda, mis see on."

Ma ootan, kuni ta mõtleb.

Lõpuks ütleb Stacey: "Milles asi, Ralph? Sina, Bob ja mina, meie panime kokku piirajate nimekirja. Siis panid sina selle nimekirja järgi arvuti välja rehkendama väljastamisgraafikut kogu materjali jaoks. Me kahtlemata muutsime viisi, kuidas me mitte-piirajaid rakendasime — see tähendab, juhul, kui me peame arvutit mitte-piirajaks..."

Ralph naerab närviliselt.

"Seejärel," jätkab Stacey, "panin ma oma inimesed tööle nende arvuti poolt genereeritud nimekirjade alusel. See oli oluline muudatus nende töös — eriti kui võtta arvesse, kuidas meistrid neile peale pressisid, et nad neile tööd ette annaksid."

"Aga sa pead tunnistama, et suurim muudatus leidis aset ikkagi tehases," sekkub Bob. "Enamikul inimestel oli väga raske harjuda mõttega, et nad tõepoolest ei pea kogu aeg töötama. Ärme unustame, et vallandamise hirm oli sel ajal väga tuntav."

"Ma usun, et teil on õigus," annab Ralph alla.

"Mida me tegime meetodiga, mida me tol korral kasutasime?" küsib Lou. "Noh, ma mõtlen neid rohelisi ja punaseid lipikuid."

"Midagi," vastab Stacey. "Mida me oleksime pidanud sellega tegema?"

"Tänan, sind, Lou!" ütleb nüüd Ralph. "Just see ongi, mis mind häirib." Stacey poole pöördudes ta lisab: "Kas sa mäletad, mis oli esialgne põhjus, miks me need lipikud üldse kasutusele võtsime?

Me tahtsime kehtestada selgeid prioriteete. Me tahtsime, et iga tööline teaks, mis on tähtis ja tuleb kohe töösse võtta, ja mis on vähem tähtis."

"Nii see oli," ütleb Stacey. "Just sellepärast me seda tegimegi. Aa, ma taipan, mida sa mõtled. Nüüd — mitte nii nagu varemalt, kui me andsime materjale välja lihtsalt selleks, et oleks millegi kallal tööd teha — nüüd, ükskõik mida me ka välja anname, on kõik asjad ühesuguse tähtsusega. Las ma mõtlen natuke järele."

Me kõik mõtleme selle üle järele.

"Oh, põrgut," oigab Stacey.

"Mis viga?" küsib Bob.

"Ma sain just praegu aru, mis tähendus on nendel neetud lipikutel meie töökorralduse jaoks."

"Noh, ja milline siis?" kiirustab Bob teda tagant.

"Mul on piinlik," vangutab Stacey pead. "Ma olen kogu aeg kaevelnud, et meil on raskusi kuue või seitsme piiratud mahuga ressursi osas, ma olen igati hoogu maha võtnud, ma olen läinud isegi niikaugele, et piirata töössevõetavaid tellimusi. Ja nüüd ma saan aru, et ma olen kogu selle probleemi ise omaenda kätega tekitanud."

"Valgusta meid ka," palun ma temalt selgitust. "Me ei suuda sind jälgida."

"Muidugi. Vaadake... millal on rohelistel ja punastel lipikutel mõju? Ainult siis, kui töökeskuses on järjekord, kui töölisel on valida kahe erineva töö vahel, mis mõlemad ootavad tegemist; siis ta võtab alati esimesena töösse punase lipikuga detaili."

"Ja siis?"

"Suurimad järjekorrad," jätkab Stacey, "on pudelikaelte ees, aga seal ei oma lipikud tähtsust. Teine koht, kus meil on suhteliselt pikad järjekorrad, on piiratud mahuga ressursside ees. Need ressursid annavad osa detaile pudelikaeltele, see on punaste lipikutega osad, aga nad töötlevad ka paljusid rohelise lipikuga osi, mis lähevad koosteliinile pudelikaela läbimata. Praegu on nii, et enne tehakse ära punase lipikuga osad. See loomulikult venitab rohelise lipikuga osade koosteliinile jõudmist. Me saame selle jälile alles siis, kui tekivad juba ilmsed augud koosteliini puhvris. Siis ja alles siis

me läheme ja muudame prioriteete nendes töökeskustes. Sisuliselt me taastame rohelise lipikuga osade tähtsuse."

"Niisiis, sa tahad meile väita seda," ei suuda Bob üllatust maha suruda, "et kui sa lipikud kõrvaldad, siis on olukord palju parem?"

"Jah, seda ma tahan öelda. Kui me kõrvaldame lipikud ja instrueerime töölisi võtma detaile töösse selles järjekorras, mis nad saabuvad — see, mis tuleb enne, seda tuleb ka enne töödelda —, siis töödeldakse detaile õiges järjekorras, puhvrites tekib vähem auke, minu inimestel ei tule enam taga ajada, kuskohas materjalid on takerdunud, ja—"

Ma püüan kuuldule kinnitust saada: "Stacey, oled sa kindel, et sinu hoiatus nende piirajate koha pealt oli lihtsalt valehäire? Kas me võime julgelt uusi tellimusi vastu võtta?"

"Ma arvan küll," noogutab Stacey. "See selgitab minu jaoks ka ühte õige müstilist asja: miks pudelikaelte puhvrites nii vähe auke tekib, kui aukude arv koosteliini puhvris samal ajal aina suureneb. Muide, sõbrad, asjaolu, et neid auke on üha rohkem ja rohkem, näitab, et tegelikult põrkume me ebapiisava võimsuse probleemile, aga mitte veel kohe. Ma võtan need lipikud silmapilk käsile. Homme te neid enam ei näe."

"Noh, see arutelu osutus väga kasulikuks," võtan ma asja kokku. "Läheme nüüd edasi. Millal teine piiraja ületati?"

"Siis, kui me hakkasime kõike välja saatma hulk aega enne tähtaega," vastab Bob. "Tellimuse väljastamine kolm nädalat enne tähtaega on kindel märk sellest, et piirang ei ole enam tootmises, vaid turul. Piisava hulga tellimuste puudumine ei lasknud tehasel rohkem kasumit toota."

"Õige," noogutab Lou. "Mis sa arvad, kas me tegime midagi teisiti mitte-piirajate juures?"

"Mina mitte," ütleb Bob.

"Ka mina mitte," kinnitab Ralph. "Oot-oot, pidage! Kuidas siis ikkagi nii, et me väljastame materjali endiselt ahju ja ATM-10 järgi, kui nad ei olegi enam piirajad?"

Me vaatame üksteisele otsa. Tõepoolest, kuidas siis nii?

"Toimub midagi veelgi naljakamat. Millest tuleb, et minu arvuti näitab ikka, et need kaks töökeskust on piirajad, et nad on pidevalt sajaprotsendiliselt koormatud?"

Ma vaatan Stacey poole: "Kas sina oskad öelda, mis toimub?"

"Ma kardan, et oskan küll," ütleb Stacey vaikselt. "Täna ei ole kindlasti minu päev—"

"Ja mina panin kõik see aeg imeks, miks meie valmistoodangu varu ei kahane kiiremini…" noogutan mina.

"Kas kumbki teist kahest ei selgitaks, mis toimub?" muutub Bob kannatamatuks.

"Räägi talle, Stacey…"

"Kuulge, mehed, ärge vaadake mind niimoodi. Kui te olete kogu aeg harjunud sellega, et valmistoodangut on mäetäite kaupa, kas keegi teist oleks teisiti toiminud?"

"Mismoodi toiminud?" ei saa Bob ikka aru.

"Me kõik teame, kui oluline oli pudelikaelad kogu aeg töös hoida," asub Stacey selgitama. "Mäletate: 'Pudelikaelas kaotatud tund tähendab kaotatud tundi kogu tehase jaoks'. Nii et kui ma taipasin, et pudelikaelte koormus hakkab langema, siis andsin ma välja korralduse toota riiulile, lattu. Nüüd ma tean, et see oli rumalus, aga vähemasti on meie valmistooted vähemalt kuueks nädalaks tasakaalus. Ei ole enam seda kohutavat olukorda, kus meil on mäetäite kaupa mingit ühte toodet ja teist jälle mitte ühtegi."

"See on hea," ütleb Lou. "See tähendab, et me võime sellest kerge vaevaga lahti saada. Alex, vaata ette, et sa ei tee seda liiga kiiresti; tuleta meelde, kuidas see mõjub kasumile."

Nüüd on Stacey kord hämmeldunud olla. "Miks me ei peaks oma valmistoodangust lahti saama nii kiiresti kui võimalik?"

"Ära pane tähele," ütlen ma läbematult. "Lou võib, ja peabki, seda sulle pärast selgitama. Aga praegu tuleb meil korrigeerida oma viiesammulist protsessi. Nüüd, kus me kõik teame, kui suuresti Ralphil õigus oli, on midagi väga ilmselt puudu."

"Kas ma võiksin seda korrigeerida?" küsib Stacey häbelikult ja läheb tahvli juurde.

Kui ta oma kohale tagasi istub, näeb tahvel välja nii:

1. SELGITA VÄLJA süsteemi piirang/piirangud.
2. Otsusta, kuidas süsteemi piirangut/piiranguid KASUTADA.
3. ALLUTA kõik muu ülaltoodud otsustele.
4. VÄHENDA süsteemi piirangu/piirangute mõju.
5. HOIATUS!!! Kui eelnevate sammude käigus piirang on ületatud, siis mine tagasi 1. sammu juurde, aga ära lase INERTSIL süsteemis piirangut tekitada.

Uurides tahvlile kirjapandut, Lou oigab: "See on palju hullem, kui ma arvasin."

"Vastupidi," olen ma üllatunud. "See on palju parem, kui ma arvasin."

Me vaatame teineteisele otsa. "Sina esimesena," viipan ma Lou poole. "Miks sa väidad, et see on palju halvem?"

"Sest ma olen ilma jäänud oma ainsast juhisest."

Kui Lou taipab, et me ei saa aru, püüab ta selgitada: "Kõik muudatused, mis me senini oleme ette võtnud, kõik need pühad lehmad, mis me oleme tapale saatnud, kõigil neil oli üks ühine tunnus: nad kõik pärinesid kuluarvestusest. Lokaalne efektiivsus, optimaalne partii suurus, omahind, laoseisu hinnangud, kõik nad tulenesid ühest ja samast allikast. Mul ei olnud sellega suuremaid raskusi. Raamatupidajana oli mul kuluarvestuse paikapidavuse suhtes juba hulk aega kahtlusi. Tuletage meelde, et see on sajandialguse sünnitis, mil tingimused olid tänapäeva omadest märgatavalt erinevad. Tegelikult olin ma hakanud juhinduma väga heast reeglist: kui mingi asi tuleneb kuluarvestusest, siis ta peab olema vale."

"Väga hea juhis," naeran mina. "Aga mis sind vaevab?"

"Kas te ei näe, et probleem on märksa ulatuslikum; asi ei ole ainult kuluarvestuses. Me riputame osadele rohelisi ja punaseid lipikuid külge mitte kuluarvestuse pärast, vaid seetõttu, et me mõistame pudelikaelte tähtsust. Stacey andis tellimusi valmistoodetele meie uuest arusaamast lähtudes, sest ta tahtis kindlustada seda, et pudelikaelte võimsus raisku ei läheks. Ma arvasin, et läheb hulk aega, enne kui süsteemis tekib inerts. Nüüd ma näen, et selleks kulub vähem kui üks kuu."

"Jah, sul on õigus," tunnistan ma süngelt. "Mil iganes piirang ületatakse, muudab see tingimusi sel määral, et mineviku reeglite järgi käitumine on väga ohtlik."

"Tegelikult," lisab Stacey, "tuleb ümber hinnata isegi asjad, mille me oleme paika pannud selleks, et piirajat laiemaks venitada."

"Kuidas me seda teha saame?" küsib Bob. "On võimatu kõiki asju igakord ümber hinnata."

"Miski on ikka veel puudu," võtab Ralph meie kahtlused kokku. Miski on kindla peale veel puudu...

"Alex, on sinu kord selgitada," ütleb Lou.

"Selgitada mida?"

"Miks sa väitsid, et see on märksa parem?"

Ma naeratan. On aeg teatavaks teha ka mõni hea uudis.

"Sõbrad, mis asi see oli, mis takistas meil veelkord kasumimarginaali hüppeliselt tõstmast? Mitte miski muu kui hirm, et meil ei jätku võimsust. Nóh, nüüd me teame midagi muud. Me teame, et meil on piisavalt varuvõimsust."

Kui palju meil tegelikult varuvõimsust on?

"Stacey, kui suur osa praegusest koormusest ahju ja ATM-10 juures langeb fiktiivsete tellimuste arvele?"

"Ümmarguselt kakskümmend protsenti," ütleb Stacey kohmetult.

"Suurepärane," hõõrun ma käsi. "Meil on piisavalt võimsust, et tõepoolest turg enda kätte haarata. Ma parem sõidan homme hommikul peakorterisse ja võtan ette ühe südamliku jutuajamise Johnny Jonsiga. Lou, ma vajan kindlasti ka sind. Kui järele mõelda, siis ka sina, Ralph, võiksid koos meiega tulla. Ja võta oma arvuti kaasa, me veel näitame neile midagi."

38

Kell on kuus, kui ma Lou ja Ralphi tehase juurest peale võtan. Me otsustasime (mina otsustasin), et nii on kõige parem, sest neid mõlemaid kodust üles korjata oleks tähendanud seda, et ma oleksin pidanud välja sõitma juba enne kella viit. Igal juhul ei lähe meil peakorteris arvatavasti rohkem kui vaid mõni tund, nii et tõenäoliselt jõuame me pärastlõunal tagasi tööle.

Me peaaegu ei räägi. Ralph on tagaistmel ametis oma sülearvuti taga. Lou arvatavasti mõtleb, et on ikka veel voodis. Mina lasen autopiloodil juhtida. See tähendab, mõttes olen ma ametis kujuteldava vestlusega, mis mul Johnny Jonsiga ees seisab. Ma pean teda mingil moel veenma, et ta hangiks meie tehasele märksa rohkem tellimusi.

Eelmisel päeval, kui ma avastasin, kui palju tehasel veel varuvõimsust on, olin ma näinud ainult asja head külge. Nüüd murran ma pead selle üle, kas ma ei palu Jonsilt imet.

Ma kontrollin peas numbreid. Et meie mahu jaoks tellimusi saada, peaks Johnny juurde hankima rohkem kui kümne miljoni dollari eest täiendavaid tellimusi. On täiesti ebareaalne loota, et tal neid sellises mahus varuks võiks olla.

Nii et pealepressimine, nuiamine ja palumine siin ei aita. Meil tuleb välja käia uuenduslikke ideid. Noh, tõsi on see, et seni ei ole ma suutnud pakkuda ühtegi. Loodame, et Johnny'l on mõni hea mõte; tema on lõpuks see, kes peaks olema ekspert müügi alal.

"See on Dick Pashky," ütleb Johnny Jons, kui me siseneme väiksesse konverentsiruumi. "See on üks minu parimaid mehi. Tõeline proff, ja üle kõige iseloomustab teda uuenduslik lähenemine. Ma arvasin, et on kasuks, kui te omavahel tuttavaks saate. Ega teil ei ole midagi selle vastu, kui ta meiega ühineb?"

"Vastupidi," naeratan mina. "Uenduslikud ideed kuluvad meile ära. Asi on selles, et ma tahan sult meie tehase jaoks täiendavaid tellimusi — kümne miljoni dollari eest."

Johnny puhkeb naerma. "Naljamehed, teie seal tootmises olete kõik ühed naljamehed. Dick, mis ma sulle ütlesin? Tehasedirektoritega ei ole kerge. Üks palub mul klienti veenda maksma kümme protsenti kõrgemat hinda, teine tahab, et ma aitaksin tal lahti saada hunnikust vanarauast uue toote hinnaga, aga sina, Alex, oled kõige parem — kümme miljonit dollarit!"

Johnny naerab edasi, aga mina ei naera temaga kaasa.

"Johnny, pane parem pea tööle. Sa pead leidma minu tehase jaoks uusi tellimusi, veel kümne miljoni eest."

Johnny muutub tõsiseks ja vaatab mulle otsa: "Sa mõtled seda tõsiselt, Alex — mis sinuga lahti on? Sa tead, kui raske on praegusel ajal tellimusi hankida; konkurents on selline, et tapab. Igaüks on naabri kõri kallal iga väiksemagi tellimuse pärast, ja sina tuled rääkima kümnest miljonist lisaks?"

Ma ei kiirusta vastusega. Ma nõjatun tooliseljatoele ja vaatan Johnny't. Lõpuks ma ütlen: "Kuule, Johnny, sa tead, et minu tehas on edenenud. Mida sa ei tea, on see, kui suurel määral ta on edenenud. Me oleme praegu suutelised täitma iga tellimuse kahe nädalaga. Me oleme näidanud, et me ei hiline ühegi tellimusega, isegi mitte ühteainsat päeva. Meie kvaliteet on tõusnud sellise tasemeni, et ma olen kindel, me oleme parimad kogu turul. Me oleme väga paindlikud, väga kiired, ja mis peamine, väga usaldusväärsed. See ei ole müügireklaam, see on tõde."

"Alex, ma tean seda kõike. Ma kuulen seda parimast allikast, oma klientide käest. Aga see ei tähenda, et ma võin selle silmapilk sularahana sisse kasseerida. Müümine nõuab aega, usaldusväärsust ei rajata üleöö, see on järk-järguline protsess. Ja pealegi sa ei tohiks nuriseda; ma toon sulle järjest rohkem tellimusi. Ole kannatlik ja ära nõua minult imesid."

"Mul on kakskümmend protsenti tootmisvõimsuse varu," ütlen ma, lastes sellel lausel kõlama jääda.

Kuna ma ei saa vastust, siis järeldan ma, et Johnny ei näe siin seost.

"Mul on vaja kahekümne protsendi võrra suuremat läbimüüki," tõlgin ma selle tema jaoks ümber.

"Alex, tellimused ei kasva puu otsas nagu õunad. Ma ei saa lihtsalt minna ja neid sinu jaoks alla noppida."

"Peab olema tellimusi, millest sa oled ära öelnud, sest kvaliteedinõuded on liiga kõrged või klient nõuab ebareaalselt lühikest tähtaega, või midagi muud sarnast. Anna need tellimused mulle."

"Sa ilmselt ei tea, kui sügav on tagasilangus praegusel hetkel," ohkab Johnny. "Täna ma olen nõus iga tellimusega, me sööme ära kõik, mis liigub. Ma tean, et hiljem tuleb sellega kõvasti jama, aga midagi pole teha, press on selline."

"Kui konkurents on nii vinge ja majanduslangus nii suur," ütleb Lou vaiksel häälel, "siis peavad kliendid suruma madalatele hindadele."

"Suruma ei ole õige sõna. 'Välja pressima' sobib paremini. Kas te suudate ette kujutada — ja jäägu see meie vahele —, et mõnel juhul ma olen sunnitud minema tehingutele, kus kasumimarginaal on praktiliselt null."

Mulle hakkab tunneli lõpus koitma valgus.

"Johnny, kas nad mõnikord nõuavad ka hinda, mis on alla meie omahinna?"

"Mõnikord?... Kogu aeg!"

"Ja mida sa sellisel juhul teed?" jätkan ma ilmetul häälel.

"Mis ma teha saan?" naerab Johnny. "Ma püüan neile selgitada, kuidas suudan. Mõnikord see isegi õnnestub—"

Ma neelatan kuuldavalt ja ütlen: "Ma olen valmis vastu võtma tellimusi kümme protsenti alla omahinna."

Johnny ei rutta vastusega. Tema inimeste preemia sõltub läbimüügist. Lõpuks ta ütleb: "Unusta ära."

"Miks?"

Johnny ei vasta. Ma käin peale: "Miks ma peaksin selle ära unustama?"

"Sest see on jabur, sest selles ei ole mingit ärilist mõtet," sõnab Johnny karmil häälel, ja siis, pehmemalt: "Alex, ma ei tea, millist trikki sa silmas pead, aga luba ma ütlen sulle: kõigi nende trikkide eluiga on väga lühike, enne kui nad sulle endale tagasi virutavad. Miks sa tahad rikkuda oma paljutõotavat karjääri? Sa oled hakkama saanud silmapaistva saavutusega, miks sa peaksid selle tuksi keerama? Pealegi, kui me teeme hinnaalandust ühele kliendile, siis on ainult aja küsimus, kuni ka teised sellest haisu ninna saavad ja nõuavad sedasama. Mis siis?"

Tema jutus on oma iva. Viimane väide näitab, et valgus tunneli lõpus osutus rongiks.

Abi tuleb sealt, kust ma ei osanud seda oodata.

"Djangler ei ole seotud meie tavaklientidega," ütleb Dick kõhklevalt. "Peale selle, selliste kogustega, mida tema tahab, võime me alati öelda, et tegu on koguse pealt antava hinnaalandusega."

"Unusta ära!" Johnny peaaegu karjatab. "See kaabakas tahab, et me annaksime kauba talle samahästi kui muuidu, rääkimata sellest, et ta tahab, et me toimetaksime kauba omal kulul Prantsusmaale."

Minu poole pöördudes ta lisab: "Sellel prantslasel on alles jultumust, täiesti uskumatu! Me pidasime kolm kuud läbirääkimisi. Me selgitasime välja teineteise usaldusväärsuse, me leppisime kokku tähtaegades ja tingimustes. Kõik see võtab aega. Ta uuris järele kõik tehnilised detailid viimse kui üheni, ja jutt ei ole ühest või kahest tootest, vaid peaaegu kogu kupatusest. Kogu selle aja jooksul ta isegi ei piiksatanud midagi hinna kohta. Ja lõpuks, just kaks päeva tagasi, kui kõiges oli kokku lepitud, siis ta faksib mulle, et meie hind ei ole talle vastuvõetav, ja teeb omapoolse pakkumise. Ma oleksin oodanud tavapärast käiku, kümneprotsendilist, või olgu, viieteistkümneprotsendilist hinnaalandust, arvestades suurt kogust, mida ta tellida kavatses — aga ei, neil eurooplastel on asjast nähtavasti teistsugune ettekujutus. Näiteks Mudel 12, seesama, mille kallal sina oma ime korda saatsid… Meie hind on üheksasada üheksakümmend kaks dollarit. Me müüme seda Burnside'ile kaheksasaja kahekümne seitsme dollariga; nemad on meile suur klient ja võtavad seda toodet väga suurtes kogustes. Aga sel lurjusel jätkus julgust pakkuda seitsesada üks dollarit. Oled sa midagi sellist kuulnud! Seitsesada ja üks dollarit… Nüüd sa saad aru?"

Ma pöördun Ralphi poole: "Mis on Mudel 12 materjalide maksumus?"

"Kolmsada kolmkümmend neli dollarit ja seitse senti," vastab Lou silmapilkselt.

"Johnny, oled sa kindel, et selle tellimuse vastuvõtmine ei mõjuta mingil viisil meie koduseid kliente?"

"Ei, kui me just ei roni katusele seda kõikidele kuulutama. Selle koha pealt on Dickil õigus, siia ei oleks sellel mingit mõju. Aga kogu idee ise on naeruväärne. Miks me peaksime selle peale oma aega raiskama?"

Ma vaatan Lou poole, Lou noogutab.

"Me võtame selle," ütlen ma siis.

Kuna Johnny ei vasta, siis ma kordan: "Me võtame selle tellimuse vastu."

"Kas sa võid mulle selgitada, mis toimub?" ütleb Johnny viimaks, hambad kokku pigistatud.

"Asi on väga lihtne," vastan mina. "Ma ütlesin sulle, et meil on vabu võimsusi. Kui me selle tellimuse teha võtame, siis ainus väljapandav kulu on materjalide maksumus. Me saame seitsesada üks dollarit, välja paneme kolmsada kolmkümmend neli dollarit. See teeb kolmsada seitsekümmend kaheksa dollarit kasumit ühe ühiku kohta."

"See on kolmsada kuuskümmend kuus dollarit üheksakümmend kolm senti, ja sa unustasid transpordikulud," parandab mind Lou.

"Tänan. Kui palju maksab õhutransport ühe masina kohta?" küsin ma Johnny'lt.

"Ma ei mäleta, aga mitte üle kolmekümne dollari."

"Kas me võiksime näha selle lepingu üksikasju?" küsin ma. "Mis mind eriti huvitab, on: millistest toodetest on jutt, millised on kogused ühe kuu kohta ja millised on hinnad."

Johnny vaatab mulle pikalt otsa ja siis pöördub Dicki poole: "Too need talle."

Kui Dick on läinud, lausub Johnny, segadus hääles: "Ma ei saa aru, mis toimub. Sa tahad müüa Euroopas hinna eest, mis on palju madalam sellest, mis me saame siin, isegi väiksem kui toote omahind, ja sa tahad ikkagi väita, et sa teenid selle pealt hunniku raha? Lou, sina oled raamatupidaja, kas sina saad sellest aru?"

"Jah," ütleb Lou.

Nähes õnnetut ilmet Johnny näol, sekkun ma enne, kui Lou jõuab midagi vastata. Finantsrehkendused, mis näitavad 'omahinna' kontseptsiooni ekslikkust, siin ei aita, need ajaksid Johnny veelgi rohkem segadusse. Ma otsustan läheneda asjale teisest küljest.

"Johnny, kust sa eelistaksid osta jaapani fotoapraadi, kas Tokiost või Manhattanilt?"

"Manhattanilt, muidugi mõista—"

"Miks?"

"Sest Manhattanil on see odavam, igaüks teab seda," vastab Johnny enesekindlalt; selles asjas tunneb ta ennast kodus. "Ma tean ühte kohta Neljakümne Seitsmendal tänaval, kus sa võid saada tõelise soodustuse — pool hinda sellest, mis nad küsiksid su käest Tokios."

"Miks see sinu arvates on Manhattanil odavam?" küsin ma, ja vastan ise enda küsimusele. "Ah, ma tean küll, transpordikulud peavad olema negatiivsed."

Me kõik naerame.

"Olgu, Alex. Sa veensid mind. Ma ei taipa sellest küll mõhkugi, aga kui see on hea jaapanlastele, siis peab see olema kasulik."

Me töötame arvude kallal peaaegu kom tundi. Hea, et ma Ralphi ja Lou kaasa võtsin.

Me kalkuleerime, millise koormuse see suur tehing seab meie pudelikaeltele — ei ole põhjust muretseda. Me kontrollime, milline on mõju kõigile seitsmele probleeme tekitavale töökeskusele — kaks neist võivad jõuda ohtlikku tsooni, aga me saame hakkama. Siis rehkendame välja asja finantstulemuse — see on mõjuv. Väga mõjuv. Lõpuks oleme me valmis.

"Johnny, mul on veel üks küsimus. Mis on garantiiks, et Euroopa tootjad ei alusta hinnasõda?"

"Mis sinul sellest," ei pea Johnny küsimust kõneväärseks. "Selliste naeruväärsete hindadega on musjöö Djangler mul peos vähemalt aastaks."

"Sellest on vähe," ütlen mina.

"Nüüd sa hakkad juba tõepoolest tülikaks muutuma... Ma teadsin, et see on liiga hea, et olla tõsi!"

"Asi ei ole selles, Johnny. Ma tahan seda tehingut kasutada sillapeana Euroopa turule tungimiseks. Me ei saa endale lubada hinnasõda. Me peame välja tulema millegi muuga kui hind, millegagi, mis teeks meiega konkureerimise väga raskeks. Ütle mulle, milline on keskmine tellimuse täitmise tähtaeg Euroopas?"

"Umbes sama, mis siin, kaheksa kuni kaksteist nädalat," vastab Johnny.

"Väga hea. Luba oma musjööle, et kui ta jääb oma tellimuse juurde aastaks ajaks, siis me toimetame talle ükskõik millise mõistliku koguse kätte kolme nädala jooksul sellest päevast, kui saame temalt faksi."

Johnny on jahmunud: "Mõtled sa seda tõsiselt?"

"Väga tõsiselt. Ja muuseas, me võime alustada väljasaatmist kohe. Kõik, mis esimeseks saadetiseks vaja, on mul laos olemas."

"Ma usun, et sa murrad oma kaela," ohkab Johnny. "Aga mida kuradit, kogu vastutus on õige pea kõige täiega sinu kaelas... Kui ma sinult mingit teadet ei saa, siis saadan ma talle homme selle faksi ära. Loeme, et leping on sõlmitud."

Alles kui me oleme parklast välja sõitnud, laseme me ennast lõdvaks; meil kulub rahunemiseks viisteist minutit. See tähendab, Lou ja Ralph süvenevad numbrite lihvimisse. Aeg-ajalt tulevad nad välja pisikese korrektsiooniga, suuremalt jaolt on küsimus mitte enam kui mõnesajas dollaris. Kogutehingu mahu juures pole see kõneväärt. Aga Lou jaoks on see rahustav.

Mina ei lase ennast sellest häirida. Mina laulan täiest kõrist.

Meil on rohkem kui pool koduteest seljataga, kui nad lõpuks rahule jäävad. Lou teeb teatavaks lõpliku numbri. Panus tehase puhaskasumisse on mõjus seitsmekohaline number, asjaolu mis ei sega Lou'd seda välja ütlemast viimase sendini.

"Üsna kasulik tehing," ütlen mina. "Ja kui mõelda, et Johnny oli valmis seda käest laskma... Mis kummaline maailm!"

"Üks on kindel," võtab Lou asja kokku. "Turundusprobleemide lahendamisel ei saa loota turundusinimestele. Nemad on oma vanade, laostavate, harjunud tavade küljes kinni veelgi suuremal määral kui tootjad."

"Püüdke ette kujutada," jätkab ta, "inimeste reaktsiooni, kui ma hakkan neile selgitama, et nemad on need, kes usuvad liiga palju kuluarvestust."

"Jah," ohkan ma. "Tänase järgi otsustades ei saa neilt meestelt suurt abi loota. Ehkki mulle tundub, et Dickis võib veel midagi peidus olla."

"Raske öelda," kehitab Lou õlgu. "Eriti kui Johnny teda nii kindlalt oma käpa all hoiab. Alex, kuidas sa kavatsed seda teha?"

"Mida teha?"

"Kogu divisjoni muuta."

See teeb minu eufooriale lõpu. Ole sa neetud, Lou, miks sa pidid selle teema üles võtma?

"Jumal, halasta," ütlen ma. "Alles eile me rääkisime inertsist. Me kurtsime inertsi üle, mis meid tehases segab. Kui võrrelda seda inertsiga, mis meid divisjonis ees ootab..."

Ralph naerab, Lou oigab ja mina haletsen iseennast.

Sel nädalal, ehkki me tegime muljetavaldavaid edusamme, üks asi leidis igatahes kinnitust — ma juhin endiselt vaid omaenese kogemustele tuginedes.

Võtame näiteks eilse. Kui ei oleks olnud Ralphi instinkti, et miski on ikka veel puudu, siis me ei oleks neid avanevaid hiiglaslikke, silmnähtavaid võimalusi tähelegi pannud. Või täna. Kui lähedal ma olin allaandmisele. Kui ei oleks olnud Lou'd, kes meid õigele rajale juhtis...

Ma pean selgeks saama, milliseid juhtimistehnikaid ma täpselt vajan. On lihtsalt liiga riskantne seda mitte teha. Ma pean sellele keskenduma. Ma isegi tean, millest mul tuleb alustada...

Võib-olla on võti selle asja mõistmiseks mul kogu aeg käeulatuses olnud. Mida ma tookord Julie'le restoranis ütlesin? Mul kõlavad kõrvus minu enda sõnad: "Millal küll Jonah jõudis kõike seda õppida? Niipalju kui mina tean, ei ole ta veetnud ühtki päeva oma elust tööstuses töötades. Ta on füüsik. Ma ei suuda uskuda, et teadlane oma elevandiluust tornis istudes võib tunda nii hästi ja nii üksikasjaliselt tegelikku elu tehases."

'Teadlase' mõiste kerkis uuesti päevakorrale, kui Lou ja Ralph vaidlesid andmete klassifitseerimise kasulikkuse üle. Ja mina ise pakkusin välja vastuse: kuidas käib sisemise korrastatuse väljaselgitamine? Lou küsis seda nii, nagu see oleks retooriline küsimus, nagu oleks ilmselge vastus, et seda ei saagi teha. Aga teadlased ju ometi selgitavad välja asjade seesmist korrastust... ja Jonah on teadlane.

Kusagil teaduslikus meetodis ongi peidus vastus vajalike juhtimistehnikate leidmiseks. See on ilmne. Aga mida ma saan ette võtta? Ma ei suuda lugeda füüsikaraamatuid, ma ei tunne piisavalt matemaatikat, et kasvõi esimesest leheküljest jagu saada.

Aga võib-olla mul ei olegi seda vaja. Jonah rõhutas, et ta ei oota minult, et ma need meetodid välja arendaksin, vaid et ma teeksin täpselt selgeks, milliseid ma vajan. Võib-olla piisaks populaarteaduslikest raamatutest? Vähemasti ma peaksin katset tegema.

Ma pean minema raamatukogusse ja asja käsile võtma. Esimene kaasaegne füüsik oli Newton, see vast ongi koht, kust alata.

Ma istun oma kabinetis, jalad laual ja vahin midagi nägemata enda ette.

Terve hommikupooliku jooksul oli mulle ainult kaks telefonikõnet — mõlemad Johnny Jonsilt. Kõigepealt helistas ta mulle teatamaks, et tehing prantslastega on alla kirjutatud. Ta oli väga uhke tõsiasja üle, et ta suutis välja kaubelda paremad tingimused,

kui esialgu loodetud; vastutasuks meie paindlikkuse eest ja tellimuste täitmise kiiruse eest suutis ta välja pigistada pisut kõrgemad hinnad.

Teisel korral tahtis ta teada, kas ta võib meie kodumaiste klientide puhul rakendada sama kontseptsiooni. See tähendab, taotleda pikaajalisi lepinguid, kus ainult aastased kogused on kindlaks määratud, ja me lubame kolmenädalast tarnetähtaega iga konkreetse tellimuse jaoks.

Ma kinnitasin talle, et meile ei valmista mingeid raskusi klientidele sel moel vastu tulla, ja julgustasin teda jätkama.

Johnny oli erutatud. Mina üldse mitte.

Kõigil on tegemist. Selle uue hiigeltellimuse käikulaskmine paneb kõik rakkesse. Mina olen ainus, kellel ei ole midagi teha. Ma tunnen ennast üleliigsena. Kuhu on jäänud päevad, mil telefon helises vahetpidamata, nii et pidi hargilt kukkuma, mil ma pidin tormama ühe tähtsa asja juurest teise juurde, kui ühe päeva tundidest jäi väheks?

Kõik need helistamised ja koosolekud olid tulekahju kustutamised. Ma tuletan seda endale meelde. Kui pole tulekahjusid, pole ka midagi kustutada. Nüüd kulgeb kõik sujuvalt — peaaegu et liiga sujuvalt.

Tegelikult häirib mind see, et ma tean, mida ma peaksin tegema. Ma pean tagama selle, et praegune olukord jääks kestma, et asjad oleksid nii, et kõike nähtaks ette ja et tulekahjusid enam ei puhkeks-ki. Aga see tähendab, et tuleks leida vastus Jonah' küsimusele.

Ma tõusen ja lahkun. Väljudes ütlen ma Franile: "Kui peaks juhtuma selline ebatõenäoline asi, et keegi mind otsib, siis ma olen linna raamatukogus."

"Küllalt tänaseks," ütlen ma, raamatut kinni lüües. Ma tõusen ja hõikan: "Julie, kas tuled ka teed jooma?"

"Hea mõte, ma tulen kohe."

"Sa oled tõepoolest innuga asja kallal," kommenteerin ma, kui ta minuga köögilauas ühineb.

"Jah, see on väga põnev."

Ma ulatan talle aurava tassi. "Mida võib olla nii põnevat vana-Kreeka filosoofias?" imestan ma kuuldavalt.

"See ei ole see, mida sina arvad," naerab Julie. "Need Sokratese dialoogid on tõepoolest huvitavad."

"Kui sa nii väidad—" Ma ei proovigi oma skeptitsismi varjata.

"Alex, sinu ettekujutused on kõik valed, see ei ole üldse see, mida sina ette kujutad."

"Mis see siis on?"

"Noh, seda on raske selgitada," kõhkleb Julie. "Miks sa ei võiks ise neid lugeda ja püüda aru saada?"

"Võib-olla ma ühel heal päeval teen seda," ütlen mina, "aga hetkel on mul ilma selletagi lugemist küllalt."

Julie võtab tassist lonksukese teed. "Kas sa oled leidnud, mida otsid?"

"Mitte päris," tunnistan ma. "Populaarteaduslike raamatute lugemine ei juhata sind otsejoones juhtimistehnikate juurde. Aga ma olen hakanud märkama ühte huvitavat asja."

"Jah?" ilmutab Julie asja vastu huvi.

"See on see, kuidas füüsikud asjale lähenevad; see on nii kohutavalt erinev sellest, kuidas meie ärimaailmas asju näeme. Nad ei alusta sellest, et koguvad niipalju andmeid kui võimalik. Vastupidi, nad alustavad ühest nähtusest, ühest seigast, mis võib olla peaaegu juhuslikult valitud, ja siis nad püstitavad hüpoteesi: spekulatsiooni selle kohta, mis võiks olla sobiv seletus selle fakti olemasolule. Ja siit algab huvitav osa. See kõik näib tuginevat ühele võtmeseosele: KUI... SIIS."

Miskipärast sunnib see viimane lause Julie't ennast istmel sirgu ajama. "Jätka," ütleb ta rõhuga.

"Mis nad tegelikult teevad, on see, et nad tuletavad vältimatuid järeldusi oma hüpoteesist. Nad ütlevad: KUI see hüpotees on õige, SIIS peab loogiliselt eksisteerima ka selline fakt. Nende loogiliste tuletuste abil nad võivad avada terve spektri uusi efekte. Muidugi kulub peamine jõupingutus sellele, et tõestada, kas ennustatud faktid eksisteerivad või mitte. Sedamööda, kuidas üha rohkem ja rohkem ennustusi saab tõestatud, saab ka üha ilmsemaks, et hüpotees, mil-

lel nad põhinevad, on õige. On tõepoolest huvitav lugeda näiteks, kuidas Newton tegi seda gravitatsiooniseaduse puhul."

"Miks?" küsib Julie, justnagu teaks ta vastust juba ette, aga tahaks seda ikkagi kuulda minu suust.

"Erinevate asjade vahel hakkavad ilmnema seosed. Asjade puhul, millest me kunagi ei ole arvanud, et nende vahel võiks mingit seost olla, selgub, et nad on tugevasti omavahel seotud. Üksainus ühine algpõhjus on tõukejõuks väga suurele hulgale erinevatele efektidele. Tead, Julie, see on nii, nagu kaosest sünniks kord. Mis võiks olla sellest veel ilusam?"

Säravi silmi küsib Julie: "Kas tead, mida sa just praegu kirjeldasid? Sokratese dialooge. Need käivad täpselt niimoodi, täpselt sama seose kaudu, KUI... SIIS. Võib-olla ainus vahe on selles, et faktid ei puuduta materiaalset maailma, vaid inimeste käitumist."

"Huvitav, väga huvitav. Kui vaid mõelda..." ütlen mina. "Minu eriala, juhtimine, sisaldab nii materiaalset kui inimlikku käitumist. Kui sama meetodit saab rakendada mõlema puhul, siis see ongi tõenäoliselt alus Jonah' meetodile."

Julie kaalub seda mõttes. "Sul on vist õigus. Aga kui see nii on, siis ma vean kihla, et kui Jonah hakkab sulle seda õpetama, siis selgub, et see on palju rohkem kui vaid tehnikad. See peab olema terve mõtteviis."

Me mõlemad süveneme oma mõtetesse.

"Mis me järgmiseks ette võtame?"

"Ma ei tea," vastan mina. "Ausõna, ma ei usu, et kõik see lugemine aitab mind tõepoolest lähemale Jonah' küsimuse vastusele. Mäletad, mis ta ütles? 'Ma ei käsi sul välja töötada juhtimistehnikaid, vaid ainult endale selgeks teha, mida need endast peavad kujutama.' Ma kardan, et ma olen proovinud kohe järgmise sammu juurde hüpata, neid tehnikaid välja töötada. Juhtimistehnikate määratlus peab tulenema vajadusest endast — juurdlemisest selle üle, kuidas ma parajasti tegutsen. Ja seejärel tuleb püüda selgusele jõuda, kuidas oleks vaja tegutseda."

39

"Kas mulle on mingeid teateid?" küsin ma Frani käest.

"Jah," vastab Fran minu imestuseks. "Bill Peachilt. Ta tahab sinuga rääkida."

Ma saan Billi telefoni otsa. "Hei, Bill, mis lahti?"

"Ma sain just praegu sinu viimase kuu tulemused," ütleb Bill. "Soovin sulle õnne, imemees, sa oled kahtlemata oma lubadusega hakkama saanud. Ma ei ole kunagi näinud midagi ligilähedaseltki sarnast."

"Tänan," olen ma meelitatud. "Muide, millised on Hilton Smyth'i tehase tulemused?"

"Sa ei saa jätta kätte maksmata, jah?" naerab Bill. "Nagu sa ennustasidki, ei lähe Hiltonil just liiga hästi. Tema näitajad muudkui paranevad, aga tema kasuminumbrid vajuvad läbi põranda."

Ma ei suuda ennast talitseda: "Ma ütlesin sulle, et need näitajad põhinevad lokaalsetel optimumidel ja et neil ei ole kogupildiga mingit pistmist."

"Tean, tean," ohkab Bill. "Ma arvan, et tegelikult ma olen seda kogu aeg teadnud, aga ma kardan, et minusugune vana muul peab selle kohta enne must-valget tõestust nägema. Noh, ma arvan, et ma olen selle lõpuks ära näinud."

"On ka aeg," mõtlen ma endamisi, aga telefonitorusse ütlen: "Ja mis saab siis edasi?"

"See ongi, mille pärast ma sulle helistasin, Alex. Ma veetsin eile kogu päeva koos Nathan Frostiga. Mulle tundub, et tema on sinuga ühel meelel, aga ma ei suuda kuidagi aru saada, mis ta räägib." Bill tundub olevat veidi õnnetu. "Oli aeg, kus ma arvasin, et saan aru kogu sellest jurast — 'müüdud kauba maksumus' ja muu sarnane värk —, aga pärast eilset on ilmne, et enam ma ei saa. Ma vajan kedagi, kes suudaks seda mulle normaalses keeles selgitada, nagu näiteks sina. Sina ju saad sellest kõigest aru, eks ole?"

"Ma usun, et saan," muutun ma veidi kohmetuks. "Tegelikult on see väga lihtne. Asi on selles, et..."

"Ei, ei," katkestab Bill mind. "Mitte telefoni teel. Pealegi sa pead niikuinii siia tulema — ainult üks kuu ongi veel jäänud, sa peaksid oma uue töö üksikasjadega tutvuma."

"Kas homme hommikul sobib?"

"Miks mitte," vastab Bill. "Ja, Alex, sa pead mulle selgitama, mida sa oled teinud Johnny Jonsiga. Ta käib ringi ja kinnitab kõigile, et me võime kõvasti teenida, kui müüme alla selle hinna, millega me ise toodame... See on ju jama!"

Ma naeran: "Homme näeme."

Bill Peach loobub oma senistest indikaatoritest? See on uudis, mida ma pean kõigile kuulutama; nad ei usuks seda iialgi. Ma lähen Donovani kontorisse, aga teda ei ole seal; ka Stacey't ei leia ma tema ruumist. Nad on arvatavasti kusagil tehases. Ma palun Franil nad üles otsida. Vahepeal lähen ma Lou juurde, et talle uudiseid teatada.

Stacey saab mind seal kätte. "Hei, boss, meil on siin üks probleem. Kas me võime tulla poole tunni pärast?"

"Ei ole kuhugi kiiret," noogutan ma. "Asi ei ole nii tähtis, ärge kiirustage."

"Ma ei ole nõus," ütleb Stacey. "Ma kardan, et see asi on tähtis."

"Millest sa räägid?"

"See on vist alanud," ütleb Stacey. "Bob ja mina oleme poole tunni pärast sinu kabinetis. Sobib?"

"Sobib," noogutan ma hämmeldunult.

"Lou, kas sina tead, mis toimub?" küsin ma.

"Ei," ütleb Lou. "Kui mitte arvesse võtta seda asjaolu, et Bob ja Stacey on terve viimase nädala ekspediitorit mänginud."

"Tõsi või?"

"Kui lühidalt öelda," võtab Bob viimase tunni jutud kokku, "siis teevad juba kaksteist töökeskust etteplaneerimata ületunnitööd."

"Olukord on kontrolli alt väljas," jätkab Stacey. "Eile jäi üks tellimus õigel ajal välja saatmata, täna hilinevad kindlasti veel kolm tellimust. Ralph ennustab, et edaspidi läheb veelgi hullemaks. Ta väidab, et enne kuu lõppu oleme me hilinenud umbes kahekümne protsendi tellimustähtaegadega, ja mitte ainult ühe või kahe päeva võrra."

Ma vaatan oma telefoni. Ei lähe rohkem kui vaid mõni päev ja see koletis heliseb jälle vahetpidamata, paisates välja raevukaid kaebusi. Üks asi on pidevalt kehv olla; kliendid on sellega harjunud ja kaitsevad ennast lao ja ajavaru abil. Aga nüüdseks oleme me nad ära rikkunud, nad on juba harjunud kõrgetasemelise teenindusega.

Asi on palju halvem, kui ma oleksin osanud ette kujutada. See võib tehase põhja lasta.

Kuidas see juhtus? Kus ma vea tegin?

"Kuidas siis nii?" küsin ma neilt.

"Ma ütlesin sulle," alustab Bob. "Tellimus nr. 49318 takerdub sellepärast, et..."

"Ei, Bob," peatab teda Stacey. "Mitte detailid ei ole olulised. Me peame otsima peamist põhjust. Alex, ma arvan, et me lihtsalt võtsime vastu rohkem tellimusi, kui me täita jõuame."

"See on ilmne," ütlen mina. "Aga kuidas see juhtus? Ma arvasin, et me oleme kontrollinud, kas pudelikaeltel jätkub piisavalt võimsust. Me kontrollisime ka ülejäänud seitset problemaatilist töökeskust. Kas me tegime arvutustes vea?"

"Arvatavasti," vastab Bob.

"Ei ole tõenäoline," raputab Stacey pead. "Me kontrollisime tulemusi, ja kontrollisime veelkord üle."

"Ja siis?"

"Noh, ma ei tea..." ütleb Bob. "Aga see ei loe. Me peame midagi ette võtma, ja kiiresti."

"Jah, aga mida?" muutun ma kannatamatuks. "Kuni me ei tea, mis sellise olukorra põhjustas, ei saa me teha muud kui umbropsu vehklema hakata. See oli viis, kuidas me varem toimisime. Ma lootsin, et me oleme targemaks saanud."

Ma loen nende vaikimisest nõusolekut ja jätkan: "Kutsume Lou ja Ralphi ja kolime konverentsiruumi. Meil tuleb pead kokku panna ja välja selgitada, mis tegelikult toimub."

"Võtame faktid kokku," ütleb Lou veerand tundi hiljem. "Bob, kas sa oled veendunud, et pead kasutama nii palju ületunnitööd?"

"Viimase mõne päeva jõupingutused on mind veennud, et isegi ületunnitööga ei jõua me tähtaegadest kinni pidada."

"Ahah," ei ole Lou just õnneliku näoga. "Ralph, oled sa kindel, et kuu lõpuks jääme me ületunnitööle vaatamata paljude tellimustähtaegadega hiljaks?"

"Kui me ei leia mingit kavalat moodust selle segaduse äraklaarimiseks, siis kahtlemata," on Ralph veendunud. "Ma ei saa öelda rahalises väärtingus, see sõltub Bobi ja Stacey otsustest, kui palju ületunnitööd rakendada ja milliste tellimuste puhul ekspedeerida. Aga see on kusagil miljoni dollari ringis."

"Siis on kehvasti," ütleb Lou. "Mul tuleb oma ennustused ümber teha."

Ma heidan talle mõrvarliku pilgu. Kas see ongi suurim kahju, mida ta siin näeb? Ennustused ümber teha…

"Kas me räägiksime asjast?" ütlen ma jäiselt. Kõik pöörduvad ootaval ilmel minu poole.

"Kuulates veelkord seda, mida te väidate, ei näe ma ikkagi suuremat probleemi," ütlen mina. "On ilmne, et me oleme püüdnud ahmida suuremat tükki, kui meil alla läheb. Nüüd tuleb meil kindlaks teha, millisel määral, ja siis tuleb see tasa teha. Nii lihtne see asi ongi."

Lou noogutab nõustumise märgiks. Bob, Ralph ja Stacey vahivad mind endiselt läbitungimatul ilmel. Nad näivad isegi solvunud. Ma olen ilmselt midagi valesti öelnud, aga ma ei saa aru, mida.

"Ralph, kui suur on meie pudelikaelte ülekoormus?" küsin ma.

"Neil ei ole ülekoormust," vastab Ralph kuivalt.

"Nii et nendega probleeme ei ole," teen ma järelduse. "Niisiis las…"

"Ta ei öelnud seda," katkestab mind Stacey.

"Ma ei saa aru," laiutan ma käsi. "Kui pudelikaelad ei ole ülekoormatud, siis…"

Stacey ütleb ilmetu näoga: "Aeg-ajalt ei jätku pudelikaeltel tööd. Siis tuleb neile töö ette suure lainena."

"Ja siis," jätkab Bob, "pole meil muud valikut, kui rakendada ületunnitööd. Nii on kogu tehases. On selline mulje, nagu pudelikaelad liiguksid kogu aeg ringi."

Ma istun ja vaikin. Mida me nüüd peale hakkame?

"Kui asi oleks niisama lihtne, et määrata mõni ülekoormus," ütleb Stacey, "kas sa ei arva, et sel juhul me suudaksime selle kerge vaevaga lahendada?"

Tal on õigus. Ma oleksin pidanud neisse rohkem uskuma.

"Ma vabandan," pomisen ma.

Me istume mõne minuti vaikselt. Siis võtab Bob sõna: "Me ei saa sellele reageerida nii, et nihutame prioriteete paigast paika ja võtame appi ületunnitöö. Me oleme seda juba mitu päeva proovinud. Sellest võib olla kasu mõne konkreetse tellimuse puhul, aga see paiskab kogu tehase kaosesse ja siis on veelgi rohkem tellimusi ohus."

"Jah," noogutab Stacey. "Toores jõud näib tõukavat meid üha enam ja enam tuttavasse spiraali. See ongi, miks me selle koosoleku palusime kokku kutsuda."

Ma võtan nende kriitika omaks.

"Olgu, sõbrad, on ilmne, et meil tuleb seda asja käsitleda süsteemipäraselt. Kas kellelgi on mingi idee, millest alustada?"

"Võib-olla tuleks meil alustada olukorrast, kus meil on ainult üks pudelikael," pakub Ralph kõheldes.

"Mis mõte sellel on?" vaidleb Bob vastu. "Meil on praegu just vastupidine olukord. Meil on terve hulk ringirändavaid pudelikaelu." On ilmne, et nad on selle üle juba vaielnud.

Mul ei ole ühtki teist ettepanekut, nagu ka kellelgi teisel. Ma otsustan teha panuse Ralphi intuitsioonile. See on meid minevikus aidanud.

"Palun jätka," ütlen ma Ralphile.

Ralph läheb tahvli juurde ja võtab lapi.

"Ära vähemasti meie viit sammu ära kustuta," protesteerib Bob.

"Neist ei tundu meile eriti kasu olevat," naerab Ralph närviliselt. "Tee kindlaks süsteemi piirajad..." loeb ta. "See ei ole antud hetkel probleem. Probleem on selles, et pudelikaelad liiguvad ringi üle terve tehase."

Siiski paneb ta lapi käest ja pöörab tahvlil uue lehe. Ta joonistab rea ringe.

"Oletame, et iga ring kujutab töökeskust," alustab Ralph selgitust. "Ülesanded voolavad vasakult paremale. Nüüd oletame, et see siin on pudelikael," ja ta märgib ühe keskmise ringi suure X-ga.

"Väga ilus," ütleb Bob sarkastiliselt. "Mis nüüd?"

"Nüüd toome pildile juurde Murphy," vastab Ralph rahulikult. "Oletame, et Murphy lööb sisse otse pudelikaela."

"Siis on ainuke mõistlik tegu südamest vanduda," sülitab Bob selle jutu peale. "Tulu on läinud!"

"Õige," ütleb Ralph. "Aga mis juhtub, kui Murphy ründab mõnda töökeskust enne pudelikaela? Sellisel juhul on pudelikaelani jõudvate tööülesannete vool ajutiselt katkenud ja pudelikael nälgib. Kas see pole just meie juhus?"

"Üldsegi mitte," ei ole Bob Ralphiga nõus. "Me ei ole kunagi tegutsenud sellisel moel. Meil on alati pudelikaela ees kogutud väike tootmisvaru, nii et kui ülesvoolu mingi ressurss mingi aeg ei tööta, siis saab pudelikael tööd jätkata. Tegelikult on asi nii, Ralph, et meil on koguni niipalju lõpetamata toodangut, et me pidime pidurdama materjali etteandmist tehases. Jäta," rehmab ta kannatamatult käega, "see on just see, mida sa oma arvutiga teed... Miks me peame üle nämmutama seda, mis meil on juba pealuu sisse kulunud?"

Ralph läheb oma kohale tagasi. "Ma lihtsalt jäin mõtlema, kas me ikka teame tegelikult, kui suures mahus pooltooteid me võime lubada pudelikaela ette koguneda?"

"Bob, tema jutus on mõte," ütleb Stacey.

"Muidugi on," on Ralph puudutatud. "Me tahtsime kolme päeva varu iga pudelikaela ette. Ma alustasin materjali etteandmist kaks nädalat enne seda, kui ta pidi jõudma pudelikaela. Siis selgus, et

seda on liiga palju, nii vähendasin ma seda aega ühe nädalani ja kõik oli korras. Nüüd ei ole enam kõik korras."

"Siis suurenda seda aega tagasi," ütleb Bob.

"Ma ei saa," muutub Ralphi hääl lootusetuks. "See suurendaks tellimuse täitmise tähtaega üle selle piiri, mida me siiani oleme lubanud."

"Mis vahet seal on?" lõugab Bob. "Me ei suuda oma lubadusi niikuinii täita."

"Pidage korraks," sekkun ma nende tülisse. "Enne kui midagi drastilist ette võtta, tahaksin ma asjast paremini aru saada. Ralph, läheme tagasi sinu pildi juurde. Nagu Bob viitas, hoiame me pudelikaela ees teatavat varu. Nüüd oletame, et Murphy lööb midagi enne pudelikaela rivist välja — mis siis juhtub?"

"Siis," alustab Ralph kannatlikult, "peatub osade vool pudelikaela, kuid pudelikael töötab tema ette kogunenud tootmisvaru kasutades edasi. Muidugi tarvitab ta osa sellest varust ära, nii et kui me ei ole kogunud piisavat varu, siis võib pudelikael tööta jääda."

"Miski siin ei klapi," ütleb Stacey. "Selle järgi, mis sa just praegu ütlesid, tuleb meil tagada pudelikaela katkematu töö selle läbi, et loome tema ette varu, mis kestaks kauem kui on aeg, mille vältel Murphy ülesvoolu mingi ressursi rivist välja on löönud."

"Õige," noogutab Ralph.

"Kas sa ei näe siis, et see ei saa olla seletus?" ütleb Stacey.

"Miks?" ei saa Ralph aru, nagu ei taipa minagi.

"Sest see aeg, mis kulub ülesvoolu tekkinud vea parandamiseks, ei ole muutunud, meil ei ole viimasel ajal ühtki tõsisemat katastroofi olnud. Nii et kui varu oli enne piisav selleks, et pudelikaela kaitsta, siis peaks temast ka nüüd piisama... Ei, Ralph, asi ei ole ebapiisavas varus, asi on uutes rändavates pudelikaeltes."

"Ma arvan, et sul on õigus."

Võib-olla Ralph on Stacey väidetega nõus, aga mina ei ole.

"Ma arvan, et Ralphil võib siiski õigus olla," ütlen ma. "Me peame ainult tema mõtet natuke edasi arendama. Me ütlesime, et kui ülesvoolu mingi ressurss läheb rivist välja, siis hakkab pudelikael tarvitama oma varu. Kui probleem on lahendatud, siis mida

kõik ülesvoolu paiknevad ressursid peavad tegema? Pidagem meeles, et kui üldse miski on kunagi kindel, siis on see see, et mingi aja pärast annab Murphy meile uue matsu."

"Kõik ülesvoolu-ressursid," vastab Stacey, "peavad nüüd taastama varu pudelikaela ees, enne kui Murphy uuesti sisse lööb. Aga milles asi? Me andsime neile ette piisavalt materjali."

"Mulle ei tee muret materjal," vastan mina, "vaid maht. Vaadake, kui seisakut põhjustanud probleem on lahenenud, siis peavad ülesvoolu-ressursid mitte ainult rahuldama pudelikaela jooksvat nõudlust, vaid peavad samal ajal ka taastama varu."

"Sul on õigus," lööb Bob näost särama. "See tähendab, et on aegu, kus mitte-pudelikaeltel peab olema suurem võimsus kui pudelikaeltel. *Nüüd* ma mõistan. See, et meil on pudelikaelad ja mitte-pudelikaelad, ei tulene sellest, et me oleme oma tehase väga kehvasti planeerinud. See peabki nii olema. Kui ülesvoolu-ressurssidel ei ole varuvõimsust, siis ei saa me mitte ühtki ressurssi maksimaalselt rakendada — just see nälgajäämine teeb selle võimatuks."

"Jah," lausub Ralph. "Aga nüüd on küsimus selles, kui palju vaba võimsust meil vaja on?"

"Ei, küsimus ei ole päriselt see," parandan ma Ralphi pehmelt. "Just nagu ka sinu eelmine küsimus 'kui suurt tootmisvaru me vajame?' ei ole tegelik küsimus."

"Ma mõistan," ütleb Stacey mõtlikult. "See on millegi vastu vahetamine. Mida suuremat tootmisvaru me lubame pudelikaela ees, seda enam on ülesvoolu-ressurssidel aega järele jõuda, ja sel moel, keskmiselt, vajavad nad väiksemat mahtu. Mida suurem tootmisvaru, seda vähem varuvõimsust, ja vastupidi."

"Nüüd on selge, mis toimub," jätkab Bob. "Uus töökorraldus on muutnud tasakaalu. Me võtame vastu rohkem tellimusi, mis iseenesest ei muutnud ühtki ressurssi pudelikaelaks, aga see vähendas järsult mitte-pudelikaelte vabu võimsusi ja me ei kompenseerinud seda küllaldaselt suurema tootmisvaru tekitamisega pudelikaelte ees."

Kõik on sellega nõus. Nagu ikka, kui lahendus lõpuks selgub, siis on tegu tavalise lihtsa loogikaga.

"Olgu, Bob," ütlen mina. "Mida me sinu arust peaksime ette võtma?"

Bob võtab aega mõelda. Me ootame.

Lõpuks pöördub Bob Ralphi poole ja ütleb: "Silmatorkavaid lubadusi väga lühikesteks tähtaegadeks on meil suhteliselt väike osa kõigist meie tellimustest. Kas sa suudad need tellimused jooksvalt välja selgitada?"

"Ei ole mingi probleem," vastab Ralph.

"Hüva," jätkab Bob. "Nende tellimuste jaoks anna ka edaspidi materjale ette üks nädal enne. Kõigi teiste jaoks suurenda etteandmisaega kahele nädalale. Loodame, et sellest aitab. Meil tuleb taastada varud pudelikaelte ja koosteliini ees. Stacey, tee kõik vajalikud ettevalmistused, et saaks tehase — ja ma pean silmas kõiki mitte-pudelikaelu — kogu nädalavahetuse vältel töös hoida. Ära võta vastu ühtki vabandust, tegu on erakorralise olukorraga. Ma annan müügiosakonnale käsu kätte, et kuni vastava korralduseni ei lubaks nad täita ühtki tellimust vähema kui nelja nädalaga tellimuse saamisest. See seab ohtu nende uue kampaania, aga midagi ei ole teha."

Otse meie silme all on juhtimiskepp üle antud. Kõigile on selge, kes siin nüüdsest boss on. Ma olen selle üle nii uhke kui ka armukade.

"Bob on juhtimise väga ilusti üle võtnud," ütleb Lou, kui me minu kabinetti oleme jõudnud. "Vähemasti sellest küljest on meie seis kindel."

"Jah," noogutan ma nõustudes. "Aga mulle ei meeldi üldse, et ma olen seadnud ta olukorda, kus tema esimesed iseseisvad ettevõtmised on nii negatiivsed."

"Negatiivsed?" kergitab Lou kulmu. "Mida sa mõtled selle negatiivsega?"

"Kõik sammud, mis ta ette peab võtma, viivad valesse suunda. Muidugi, tal ei ole valikut, alternatiiv on veelgi hullem, aga..."

"Alex, ma olen ilmselt tuhmim kui muidu, aga ma ei saa ikkagi aru. Mida sa mõtled sellega — 'viivad valesse suunda'?"

"Kas sa siis ei taipa?" Mind ärritab kogu see olukord. "Mis on vältimatu tagajärg, kui öelda müügiosakonnale, et nad teataksid neljanädalasest tellimuste täitmise tähtajast? Tuleta meelde, et kaks nädalat tagasi me muutsime oma senist tava ja veensime neid välja kuulutama kahenädalasi tähtaegu. Neil ei olnud sellesse suurt usku. Nüüd viskavad nad terve selle müügikampaania nurka."

"Aga mida muud me saame teha?"

"Arvatavasti mitte midagi. Aga see ei muuda tulemust; meie tulevane tulu väheneb."

"Ma saan aru," ütleb Lou. "Lisaks kõigele on meil märgatavalt kasvanud ületunnitöö; kui tehas nädalavahetuseks tööle panna, siis on sellega täis kogu kvartali ületunnitöö limiit."

"Unusta see limiit," ütlen mina. "Kui Bob sellest ette peab kandma, siis olen mina juba divisjoni president. Kasvanud ületunnitöö on kasvanud tegevuskulu. Häda on hoopis selles, et tulu on kahanenud, tegevuskulud on tõusnud ja puhvrite suurendamine tähendab seda, et ka laoseis on suurenenud. Kõik liigub vastupidises suunas sellele, kuhu peaks."

"Jah," nõustub Lou.

"Ma olen kusagil vea teinud," ütlen mina. "Vea, mis sunnib meid nüüd tagasi tõmbama... Tead sa, Lou, me ei tea ikka veel, mida me õieti teeme. Meie võime asju ette näha on umbes sama hea kui mutil. Me ikkagi alles pigem reageerime kui planeerime."

"Aga sa pead nõustuma, et me reageerime märksa paremini kui vanasti."

"See ei ole piisav lohutus, Lou, sest me ka liigume edasi märksa kiiremini. Ma tunnen, nagu ma juhiksin autot ainult tagasivaatepeeglisse vaadates, ja siis, kui on juba peaaegu liiga hilja, teen viimasel hetkel suunamuutuse. See ei ole piisav. See ei ole kindlasti mitte piisav..."

40

Me oleme koos Lou'ga tagasiteel peakorterist. Viimased kaks nädalat oleme me seda teed sõitnud iga päev. Me oleme, võiks öelda, mitte just heas tujus. Me oleme nüüdseks pisiasjadeni tutvunud kõigega, mis toimub divisjonis, ja pilt, mis me oleme saanud, ei ole julgustav. Ainuke helge laik on minu enda tehas. Ei, nüüdsest tuleb mul harjuda, et see on hoopis Donovani tehas. Ja see ei ole ka helge laik, seda oleks kaugelt liiga vähe öeldud. See on päästeingel.

Donavan suutis olukorra üle kontrolli tagasi saada enne, kui klientidel oleks olnud põhjust millegi üle kurta. Tal läheb veel natuke aega, enne kui ta suudab taastada müügiosakonna inimeste usalduse, aga kuna mina avaldan survet teiseltpoolt, siis ei võta kaua, kuni kõik on jälle korras.

See tehas on nii hea, et Lou ja mina olime mõlemad mõnda aega eksituses. Divisjoni kohta avaldatud aruannetest jäi mulje, et olukord ei olegi nii hull. Alles siis, kui me võtsime ette vaevanõudva töö eraldamaks Donovani tehase tulemusi ülejäänutest, selgus asjade tõeline seis. Pilt ei ole hoopiski mitte hea. Tegelikult on see pilt üsna kohutav.

"Lou, ma arvan, et me tegime just täpselt seda, mida me teadsime, et me ei peaks tegema."

"Millest sa räägid?" küsib Lou. "Me ei ole seni veel midagi teinud."

"Me oleme kogunud andmeid, tonnide kaupa igasugu andmeid."

"Jah, ja lisaks veel on nende andmetega probleeme," ohkab Lou. "Ausõna, ma ei ole veel kunagi kohanud sellist lohakust. Üheski aruandes pole toodud andmeid, millel nad põhinevad. Tead, mis ma täna avastasin? Neil ei ole isegi aruannet hilinevate laekumiste kohta. Informatsioon on küll olemas, aga — kas sa suudad seda uskuda — see on laiali kolmes erinevas kohas. Kuidas nad sel moel üldse tegutseda suudavad?"

"Lou, sa ei saanud aru, mis ma ütlesin."

"Kas tõesti? Kas sa tead ka, et asjale vajalikku tähelepanu pööra-tes võime me vähendada laekumiste hilinemist vähemalt neli päeva?"

"Ja see päästab divisjoni..." lausun ma sarkastiliselt.

"Ei," naerab Lou. "Aga see aitab sellele kaasa."

"Kas aitab?"

Kui Lou ei vasta, jätkan ma ise: "Kas sa tõesti usud, et see aitab? Mida me oleme sinuga õppinud? Mida sa ise ütlesid, kui seda kohta palusid? On sul veel meeles?"

Lou ärritub: "Ma ei tea, millest sa räägid. Kas ma sinu meelest ei peaks korrigeerima asju, mis on ilmselgelt valesti?"

Kuidas ma peaksin seda talle selgitama? Ma proovin uuesti.

"Lou, oletame, et sa suudad vähendada võlgade sissekasseeri-mise aega nelja päeva võrra. Aga kui palju paraneb selle läbi tulu, laoseis ja tegevuskulud?"

"Nad kõik paranevad selle läbi natuke," ütleb Lou. "Aga pea-mine mõju on rahakäibele. Sa ei peaks sülitama nelja päeva raha-käibele... Peale selle nõuab divisjoni paremaks tegemine just suurt hulka väikesi samme. Kui igaüks annab oma väikese panuse, siis kõik koos me saame sellega hakkama."

Ma sõidan vaikides. See, mis Lou räägib, on õige, aga ma tean mingil viisil ka seda, et ta eksib. Eksib rängalt.

"Lou, aita mind. Ma tean, et divisjoni paremaks muutmine nõuab hulka väikesi samme, aga..."

"Aga mis?" ütleb Lou. "Alex, sa oled liiga kannatamatu. Sa tead ju, kuidas öeldakse: Rooma linna ei ehitatud ühe päevaga..."

"Meil ei ole aega sadu aastaid oodata."

Loul on õigus, ma olen kannatamatu. Aga kas ma siis ei peaks olema? Kas me oma tehase päästsime kannatlikkuse läbi? Ja siis ma taipan. Jah, vaja on paljusid väikesi ettevõtmisi, aga see ei tähenda, et me võime lubada endale lihtsalt olla rahul sammudega, mis parandavad olukorda. Me peame hoolikalt valima, millistele sam-mudele keskenduda, muidu...

"Lou, luba ma küsin sinult midagi. Kui palju aega sul võtab, et muuta — meie oma sisemisteks vajadusteks esialgu — süsteemi, mille abil me hindame laoseisu?"

"Mehaaniline töö ei ole probleem, see ei võta rohkem kui mõni päev. Aga kui sa pead silmas tööd, mis tuleb teha selleks, et selgi-tada kõike, mis sellest järeldub, teha direktoritele selgeks, kuidas see mõjustab nende igapäevaseid otsuseid, siis see on juba teine lugu. Väga suurte jõupingutustega, ma pakuksin, nõuab see ikkagi nädalaid."

Nüüd olen ma vähemalt kindlal pinnal.

"Kui suurt mõju avaldab sinu arvates see viis, kuidas me praegu laoseisu hindame, divisjoni valmistoodangu varude puhul?"

"Tuntavat," ütleb Lou.

"Kui tuntavat?" pressin ma peale. "Kas sa võid mulle öelda min-gi arvu?"

"Ma kardan, et mitte. Isegi mitte mõistlikku hinnangut."

"Proovime seda koos teha," ütlen mina. "Oled sa märganud lõpetamata toodangu hulga suurenemist divisjonis?"

"Jah, olen," noogutab Lou. "Aga miks see sind üllatab? See on just see, mida peabki ootama. Müük väheneb ja surve kasumi näi-tamiseks kasvab, nii nad suurendavadki valmistoodete varu, et fik-tiivset kasumit näidata. Nüüd ma taipan, mida sa silmas pead. Me võime võtta laoseisu kasvu kui selle näitajat, milline on erinevus nende ja meie hindamisviisi vahel. Sa pagan, see on umbes seitse-kümmend päeva!"

"Väga kena," ütlen mina. "Võrdle seda oma nelja päeva laeku-mistega. Millega sul tuleks tegelda? Pealegi," raiun ma edasi, "mil-line on sealjuures mõju tulule?"

"Ma ei näe mingit mõju," ütleb Lou. "Ma näen väga selgelt mõju rahakäibele, laoseisule, tegevuskuludele, aga mitte tulule."

"Kas tõesti?" jään ma halastamatuks. "Milline oli põhjendus, mille nad meile esitasid uute mudelite juurutamisest loobumisele? On sul meeles?"

"Jah," ütleb Lou aeglaselt. "Nad on veendunud, et uute mudelite juurutamine sunniks neid kõiki vanu, mida nad laos hoiavad, tun-nistama vananenuks. See annaks kasuminäitajatele kõva hoobi."

"Niisiis jätkame me pigem vana kui uue kauba pakkumist. Me kaotame jätkuvalt turuosa, aga see on parem kui mahakandmiste

läbi ise endale kuul pähe kihutada. Kas sa nüüd saad aru, millist mõju see avaldab tulule?"

"Jah, saan. Sul on õigus… Aga, Alex, tead mis? Mõnigase jõupingutusega, ma arvan, suudan ma nende mõlema asjaga hakkama saada. Ma võin tegelda sellega, kuidas meie laoseisu hindame ja samal ajal panna neid rohkem tähelepanu pöörama võlgade sissekasseerimisele."

Lou ei taipa ikka veel, aga nüüd ma tean, kuidas seda asja ajada.

"Aga kuidas jääb indikaatoritega tehaste jaoks?" esitan ma talle küsimuse.

"See on alles tõeline Pandora laegas," ohkab Lou.

"Kui suur kahju siin võib mängus olla? Pisut rohkem kui neli päeva? Ja kuidas on sellega, et turundusosakond hindab müügivõimalusi endiselt lähtudes formaalsest 'omahinnast' ja soovitavast kasuminäitajast. Või veelgi halvem, nad otsivad, mida nad saaksid müüa üle muutuvkulude taseme*. Kui suur on kahju sellest? Ja mida arvata transpordikuludest meie ja teiste divisjonide vahel; see on alles tõeline mõrtsukas. Soovid sa veel?"

"Stop, stop!" tõstab Lou käed. "Sa said, mida tahtsid. Ma usun, et ma plaanitsesin hakata tegelema laekumata arvetega ainult seepärast, et sel puhul ma tean, mida teha, samal ajal kui muude asjadega…"

"Kartsid?" küsin mina.

"Ausalt öeldes, jah."

"Nii ka mina," ohkan ma. "Millest me alustame? Millest jätkame? Millele tuleks keskenduda kõigepealt, millele teises järjekorras—? See võtab pea ringi käima."

"Meil on vaja protsessi," ütleb Lou. "See on ilmne. Pagana kahju, et viiesammuline protsess, mille me välja töötasime, osutus valeks. Ei… Pea, Alex, nii see asi ei ole! Lõpuks ei olnud asi rändavates pudelikaeltes. Asi oli hoopis olemasolevate pudelikaelte ebapiisavas kaitses. Võib-olla me saaksime ikkagi rakendada seda viiesammulist protsessi?"

"Ma ei näe, kuidas, aga seda tasuks proovida. Kas läheme tehasesse ja teeme katset?"

"Jah, muidugi. Ma pean tegema mõned telefonikõned, aga see ei võta kaua aega."

"Ei," ütlen ma siis. "Mul on täna õhtuks kohustusi."

"Sul on õigus," noogutab Lou. "See on väga tähtis, aga sellega ei põle. See võib homseni oodata küll."

"Tehke kindlaks süsteemi piiraja(d)," loeb Lou tahvlilt. "Kas tunnistame selle esimeseks sammuks?"

"Ma ei tea… Katsume järele kontrollida loogikat, mis meid selle kirjapanekuni viis. On sul meeles, kuidas see oli?"

"Umbkaudu," vastab Lou. "See oli seotud sellega, et me võtsime tulu kõige olulisemaks kontrollnäitajaks."

"Ma kardan, et umbkaudselt ei ole piisav," ütlen mina. "Vähemasti, kui me oma analüüsiga alles nii alguses oleme. Proovime uuesti, algprintsiipidest lähtudes."

"Mina olen poolt," noogutab Lou, "ainult et mida sa nimetad algprintsiipideks?"

"Ma ei tea. Midagi põhilist, millega me nõustuksime kõhklematult."

"Hüva. Ma võin midagi pakkuda. Iga organisatsioon on loodud mingiks otstarbeks. Me ei ole rajanud organisatsiooni paljalt tema eksistentsi pärast."

"Õige," naeran mina. "Isegi kui ma tean mõningaid inimesi mõningates organisatsioonides, kes näivad selle unustanud olevat."

"Sa mõtled Washingtonis?"

"Seda ka. Ma pidasin küll silmas meie korporatsiooni, aga mis sellest… Laseme edasi. Teine põhilise tähtsusega fakt on see, et iga organisatsioon koosneb enam kui ühest isikust, muidu ei oleks tegu organisatsiooniga."

"Õige," ütleb Lou. "Aga ma ei näe kõige selle mõtet. Ma võin sulle pakkuda veel palju rohkem põhjendatud väiteid organisatsioonide kui selliste kohta."

"Jah, tõenäoliselt sa võid, aga vaata kasvõi järeldust, mille me juba teha võime. Kui iga organisatsioon on loodud mingiks otstarbeks ja iga organisatsioon koosneb rohkem kui ühest inimesest, siis

tuleb meil järeldada, et organisatsiooni otstarve eeldab rohkem kui ühe inimese sünkroniseeritud tegevust."

"Selles on mõte," nõustub Lou. "Muidu meil poleks põhjust organisatsiooni luua; piisaks üksikisiku jõupingutustest. Ja edasi?"

"Kui meil on vaja sünkroniseeritud jõupingutusi," jätkan mina, "siis on ühe isiku jõupingutus tugevas sõltuvuses teiste isikute tegevusest."

"Jah, nii see ilmselt on." Ja Lou lisab kibeda naeratuse saatel: "See on ilmne kõigile peale meie kontrollnäitajate süsteemi."

Olgugi ma selle viimasega täiesti nõus, ei tee ma Lou märkusest välja. "Kui vaja on sünkroniseeritud jõupingutusi ja kui ühe lüli jõupingutus on tugevas sõltuvuses teiste lülide tegutsemisest, siis ei saa me ignoreerida tõsiasja, et organisatsioon ei kujuta endast mitte paljudest erinevatest lülidest kokkukuhjatud hunnikut, vaid neid tuleb vaadelda ketina."

"Või vähemasti võrguna," parandab mind Lou.

"Jah, aga iga võret võib vaadelda koosnevana mitmest sõltumatust ketist. Mida keerulisem organisatsioon, seda rohkem vastastikuseid sõltuvusi lülide vahel; seda väiksem on ka sõltumatute kettide arv nende hulgas, millest ta koosneb."

Lou ei taha selle punkti juures pikemalt peatuda. "Kui sa nii väidad... Aga see ei ole nii oluline. Oluline on see, et sa just näitasid, et iga organisatsiooni tuleb vaadelda ahelana. Siit ma võin jätkata. Kuna keti tugevuse määrab ära selle nõrgim lüli, siis esimene samm organisatsiooni täiustamiseks peab olema välja selgitada tema kõige nõrgem lüli."

"Või lülid," täpsustan mina. "Pea meeles, et organisatsioon võib koosneda mitmest iseseisvast ketist."

"Jah," noogutab Lou kannatamatult. "Aga nagu sa ütlesid, organisatsioonide keerukus peaaegu et tagab selle, et neid ei ole palju. Igal juhul on see arvesse võetud selle sulgudesse pandud *d*-ga, mille me sinna 'piiraja' lõppu kirjutasime. Hüva, Alex, mida me võtame ette kontrollnäitajatega?"

"Kontrollnäitajatega?" olen ma üllatunud. "Kust nemad äkki siia said?"

"Kas me ei jõudnud eile üksmeelele, et moonutatud kontrollnäitajad on divisjoni suurim piiraja?"

Bob Donovanil on õigus. Loul on tõepoolest maania kontrollnäitajate järele. "Nad on kahtlemata oluline probleem," ütlen ma ettevaatlikult. "Aga ma ei ole sugugi kindel, et nad on piiraja."

"Sa ei ole kindel?" Lou on hämmingus.

"Ei, ma ei ole selles kindel," ütlen ma veendunult. "Kas sa arvad, et see tõsiasi, et enamus meie tooteid on juba vananenud võrreldes sellega, mida pakuvad meie konkurendid, ei ole tõsine probleem? Kas sa ei mõista, et hoiakud tootearenduses, mis väidavad, et põhiline loodusseadus on, et ükski projekt ei saa kunagi õigeks ajaks valmis, on veelgi suurem probleem? Ja turundus — oled sa kunagi kohanud turundusplaani, mis pakuks mingigi võimaluse olukorda parandada?"

"Ei," irvitab Lou. "Ausalt öeldes on nii, et kõike seda, mis ma olen näinud pikaajalise planeerimise nime all, võiks suurema põhjendatusega nimetada 'pikaajaliseks sitakeerutamiseks'."

Mul on hoog sees. Täna viib iga püstitatud küsimus mul justnagu tammi eest. "Oota, Lou, ma ei ole veel lõpetanud. Ja mida arvata hoiakust, mis on nii valdav peakorteris: kaitse ainult oma tagumikku? Kas sa ei ole tähele pannud, et millal iganes me pärisime millegi sellise kohta, mis väga hästi ei laabunud, siis hakkasid kõik peaaegu automaatselt kohe süüdistama kõiki teisi?"

"Kuidas see mul märkamata sai jääda. Olgu, Alex, ma saan aru, mida sa räägid. Suuri probleeme on igal pool. Tundub, et meie divisjonis on piirajaid terve kari, mitte ainult mõned."

"Ma väidan sellegipoolest, et piirajaid on ainult mõni üksik. Meie divisjon on liiga keerukas selleks, et siin võiks olla rohkem kui vaid üsna piiratud arv sõltumatuid ahelaid. Lou, kas sa ei taipa, et kõik see, millest me seni oleme rääkinud, on omavahel tihedalt seotud? Mõistliku pikaajalise strateegia puudumine, kontrollnäitajate küsimus, tootearenduse mahajäämus, pikad valmimistähtajad tootmises, üldine minnalaskmise meeleolu, kogu see apaatia on kõik omavahel seotud. Me peame käsile võtma kõige kesksema probleemi, selle tuuma, mis põhjustab neid kõiki. See on tegelikult see,

mida tuleb mõista piiraja väljaselgitamise all. See ei ole ebasoovitavate ilmingute üleslugemine, see on kõikide nende algpõhjuse väljaselgitamine."

"Kuidas sa seda teha mõtled? Kuidas me selgitame välja divisjoni piirajad?"

"Ma ei tea," ütlen mina. "Aga kui me saime sellega hakkama siin, omaenda tehases, siis peab see olema võimalik ka divisjonis."

Lou mõtleb selle üle natuke aega ja ütleb siis: "Ma ei usu seda. Siin meil vedas. Me tegelesime füüsiliste piirajatega, pudelikaeltega; see on lihtne. Aga divisjoni tasandil tuleb meil tegemist näitajatega, poliitikaga, protseduuridega. Palju sellest on saanud sissejuurdunud käitumisviisiks."

"Ma ei näe vahet," kehitan ma õlgu. "Ka siin tuli meil kõige sellega tegemist teha. Kui järele mõelda, siis ka siin ei olnud piirajateks kunagi masinad. Jah, me ütlesime ja ütleme siiamaani ahjude ja ATM-10 kohta pudelikael, aga kui nad oleksid olnud tõelised pudelikaelad, siis kuidas me oleksime suutnud neist välja pigistada peaaegu poole rohkem kui enne? Kuidas me saime tõsta tulu nii palju, ilma et me oleksime võimsust juurde ostnud?"

"Aga me muutsime peaaegu täielikult kogu seda viisi, kuidas neid käitada, ja kuidas korraldada kõike nende ümber."

"See ongi täpselt see, mida ma väidan," ütlen mina. "Millist tootmisaspekti me muutsime?" Lou häält järele tehes vastan ma ise: "Näitajaid, poliitikat, protseduure. Palju sellest oli täpselt samuti muutunud sissejuurdunud käitumisharjumuseks... Lou, kas sa siis ei näe? Tõeliseks piirajaks ei olnud ka meie tehases mitte masinad, vaid juhtimisviis."

"Jah, ma saan aru. Aga ikkagi on seal vahe," ei anna Lou alla.

"Mis vahe? Too mõni näide."

"Alex, mis kasu on sul sellest, et sa mind nurka surud? Kas sa ei mõista, et siin *peab* olema suur erinevus? Kui seda ei ole, millest siis tuleb, et meil ei ole isegi kõige vähematki aimu, mis see divisjoni piiraja on?"

See võtab mu hoo maha.

"Vabandust. Sul on õigus... Tead, Lou, võib-olla olime me tõepoolest siin õnneseened. Meil olid füüsilised piirajad, mis aitasid meil tähelepanu keskendada, võtta luubi alla tegelikud juhtimisviisi piirajad. Divisjonis on lugu teisiti. Seal on meil üleliigseid võimsusi, nii et tapab. On kasutamata inseneripotentsiaal, mida me suudame nii suurepäraselt raisata... Ma olen kindel, et ei ole puudust turunõudlusest. Me lihtsalt ei tea, kuidas kõike seda ära kasutada ja raha teenida selle pealt, mis meil on."

Lou sõnab rahunenult: "See toob meid tegeliku küsimuse juurde, kuidas tuleks kindlaks teha süsteemi piiraja. Kuidas me saaksime vaatluse alla võtta kõige kahjulikumad neist ekslikest harjumustest. Või kui sinu sõna tarvitada, siis kuidas kindlaks teha tuumikprobleem, see üks, mille tulemuseks on nii suurel hulgal ebasoovitavaid tagajärgi?"

"Jah," olen ma nõus, "*see* on see küsimus, selles pole kahtlust."

Tahvlile vaadates ma lisan: "See, mis siia on kirjutatud, peab endiselt paika. Süsteemi piiraja ülesleidmine on esimene samm. Millest me nüüd oleme aru saanud, on see, et see eeldab tehnikat, mille abil seda teha. Lou, selles on asi. Me leidsime selle!"

Erutus sunnib mind püsti kargama. "Siin see on, siin on vastus Jonah' küsimusele! Ma helistan talle kohe. Sa võid ette kujutada minu esimest lauset: Jonah, ma tahan, et sa õpetaksid mulle, kuidas välja selgitada põhiprobleem."

Ma pöördun juba minekule, kui Lou mind peatab: "Alex, ma kardan, et see on veidi enneaegne."

"Miks?" küsin ma, käsi ukselingil. "Kas sul on mingeid kahtlusi, et see polegi see, mida mul kõige esimesena õppida tuleb?"

"Ei," raputab Lou pead. "Selles ma olen üsna kindel. Ma ainult mõtlen, et võib-olla tuleks sul paluda rohkem. Põhiprobleemi teadmisest võib jääda väheks."

"Jälle on sul õigus," rahunen ma maha. "Asi on lihtsalt selles, et ma olen seda vastust nii kaua otsinud..."

"Ma saan sellest aru — usu mind, ma mõistan," naeratab Lou.

"Olgu, Lou." Ma istun maha. "Mida ma siis veel peaksin Jonah'l paluma endale õpetada?"

"Ma ei tea," vastab Lou. "Aga kui need viis sammu on õiged, siis võib-olla peaksid sa paluma tal õpetada tehnikaid, mis on vajalikud nende sammude elluviimiseks. Me oleme juba üles leidnud vajaduse ühe tehnika järele, miks me ei võiks proovida uurida ka ülejäänud nelja sammu?"

"Hea mõte," haaran ma entusiastlikult Lou mõttest kinni. "Jätkame. Teine samm on," loen ma tahvlilt, "otsustada, kuidas rakendada süsteemi piirajaid. See ei ütle mulle midagi... Mis mõte on sellel, et püüda kasutada ekslikku poliitikat?"

"Sellel on mõte ainult siis, kui piiraja on füüsilist laadi, aga kuna meil on tegu juhtimisviisi-piirajaga, siis ma arvan, on parem, kui me läheme edasi järgmise sammu juurde," jääb Lou minuga nõusse.

"Alluta kõik muu ülaltoodud otsustele," loen ma tahvlilt. "Sama reservatsioon. Kui piiraja ei ole füüsiline, siis ei ole sellel sammul mõtet. Neljas samm on, 'Ületa süsteemi piirajat/piirajaid.' Hmm, mida me sellega peale hakkame?"

"Milles asi?" küsib Lou. "Kui me selgitame välja eksliku poliitika, siis tuleb meil seda ületada, meil tuleb muuta poliitikat."

"Kui armas. Sinu suus kõlab see nii lihtsalt," ütlen ma sarkastiliselt. "Muutkem poliitikat! Mis suunas? Kas on nii lihtne leida midagi sobivat selle asemele? Võib-olla sinu jaoks on see lihtne, minu jaoks mitte."

"See ei ole ka minu jaoks lihtne," irvitab Lou. "Ma tean, et kuluarvestus on ekslik, aga see ei tähenda, et ma olen täies ulatuses välja mõelnud, millega seda asendada. Alex, kuidas tuleks korrigeerida mingit ekslikku kontrollnäitajat või mõnda muud poliitikat?"

"Kõigepealt, ma arvan, on sul vaja mingit valgustust, mingit läbimurret. Juhtimistehnikad, millest Jonah kõneleb, peavad sisaldama endas ka võimet selliste ideede vallandamiseks, muidu ei saaks lihtsurelikud neid tehnikaid kasutada. Tead, Lou, Julie ennustas, et kui ma sihile jõuan, siis ma taipan, et siin ei ole tegu paljalt tehnikatega, vaid tegelikult mõtlemisprotsessiga."

"Asi hakkas ka mulle sedamoodi paistma," nõustub Lou. Aga läbimurde-ideede vallandamine iseenesest ei ole piisav. Veelgi

suurem takistus on kindlaks teha, kas see idee tõepoolest kõrvaldab kõik ebasoodsad ilmingud."

"Ilma et tekitaks juurde uusi," lisan mina.

"Kas see on üldse võimalik?" on Lou skeptiline.

"Peab olema, kui me tahame planeerida ja mitte ainult reageerida." Seda öeldes tulen ma palju parema vastuse peale. "Jah, Lou, see peab olema võimalik. Tuleta meelde, mis juhtus meiega, kui me otsisime lahendust, kuidas saada rohkem tellimusi. Prantslaste tellimuse otseseks tulemuseks oli, et tehas sattus kaheks nädalaks väga ebameeldivasse olukorda ja me rikkusime ära või vähemalt olime sunnitud edasi lükkama hea turunduskampaania. Kui me vaid oleksime oma lahenduse süstemaatiliselt läbi mõelnud enne selle elluviimist ja mitte pärast, oleksime võinud vältida paljusid probleeme. Ära tule mulle rääkima, et see ei olnud võimalik! Kõik asjaolud olid meile teada, meil lihtsalt ei olnud õiget mõtlemisprotsessi, mis oleks sundinud ja suunanud meid seda juba varakult tegema."

"Mida me muudame?" ütleb Lou.

See lööb mind hetkeks rajalt kõrvale. "Kuidas, palun?"

"Kui esimene mõtlemisprotsess peab juhtima meid vastuseni küsimusele 'mida muuta?', siis peaks teine mõtlemisprotsess suunama meid otsima vastust küsimusele 'mis suunas muuta?'. Ma näen juba ette vajadust kolmanda mõtlemisprotsessi järele."

"Jah, nii ka mina. 'Kuidas muutust esile kutsuda?'" Osutades viiendale sammule, lisan ma: "Inertsi määraga, mida me divisjonis oodata võime, on see viimane tõenäoliselt kõige olulisem."

"Näib nii," noogutab Lou.

Ma tõusen püsti ja hakkan tuba mööda edasi-tagasi sammuma. "Kas sa saad aru, mida me tahame?" Ma ei suuda oma tundeid talitseda. "Me esitame kõige fundamentaalseid küsimusi, ühtlasi küsides seda kogu maailma jaoks..."

"Ma ei suuda sind jälgida," ütleb Lou vaikselt.

Ma peatun ja vaatan Lou poole. "Mida me taotleme? Võimet vastata kolmele lihtsale küsimusele: 'mida muuta?', 'mis suunas muuta?' ja 'kuidas muutust esile kutsuda?' See, mida me otsime, on

kõige põhilisemad oskused, mida juhilt oodatakse... Mõtle selle üle. Kui juht ei tea, mida vastata neile kolmele küsimusele, kas saab teda siis nimetada juhiks?"

Kogu selle tiraadi vältel annab Lou mulle märku, et saab minust aru.

"Samal ajal," jätkan ma, "kas sa suudad ette kujutada, mida tähendab olla võimeline leidma üles põhiprobleemi isegi väga keerulises keskkonnas? Olla võimeline konstrueerima ja kontrollima lahendusi, mis tõepoolest kõrvaldavad kõik negatiivsed efektid, ilma et tekitaksid juurde uusi? Ja mis peamine, osata kutsuda selliseid muutusi esile sujuvalt, äratamata neile vastuseisu, vaid vastupidi, tekitades entusiasmi? Kas sa suudad ette kujutada, mis tunne on omada sellist võimet?"

"Alex, see on see, mida sina oled juba korda saatnud. See on täpselt see, mida sa oma tehases tegid."

"Jah ja ei..." vastan ma. "Jah, me oleme seda teinud. Ei, Lou, ilma Jonah' juhatuseta otsiksime me täna kõik endale uut töökohta. Nüüd ma saan aru, miks ta keeldus meid edasi juhendamast. Jonah ütles seda mulle kõige selgemal viisil. Me peame õppima olema võimelised seda tegema ilma välise abita. Ma pean õppima neid mõtlemisprotsesse, ainult siis võin ma kindel olla, et suudan oma tööga hakkama saada."

"Me peame ja võime olla ise endale Jonah' eest," ütleb Lou ja tõuseb püsti. Siis see reserveeritud käitumisega mees üllatab mind. Ta paneb mulle käe õlale ja lausub: "Ma olen uhke, et võin sinu heaks tööd teha."

Minu saaga tootmise parandamisest

Eliyahu M. Goldratt

1982. aastal olin ma *Inc. Magazine* poolt kasvu kiiruse järgi kuuendaks USA ettevõtteks valitud firma juhatuse esimees ja suurim aktsionär. Ning minu rahulolematus oli tohutu.

Mitukümmend klienti olid ostnud meie tootmise planeerimise tarkvara ning toetudes kaasaskäivale koolitusele olid selle ka edukalt juurutanud. Mind ajas ahastusse see, et meil ei olnud tuhandeid selliseid kliente. Ei, ma ei arva, et ma oleksin olnud liiga ahne või üleliia ambitsioonikas. Mul oli täielik alus oodata, et iga tehas võtaks meie toote avasüli vastu.

Tõsi, põhimõtted, millele me oma toote olime rajanud, olid tolle aja kohta küllaltki revolutsioonilised. Nad viskasid kinda valitsevatele tõekspidamistele ja protseduuridele, aga nad olid õiged ... vähemalt minu jaoks. Veel tähtsam on see, et meie tarkvara töötas. Ma ei pea silmas seda, et ta ei jooksnud kokku või et ta töötas nii, nagu dokumentatsioonis kirjeldatud, või et ta genereeris väga efektiivselt aruandeid. Ta tõepoolest töötas. Enamik meie kliente olid valmis näitama, et meie tarkvarapaketi abil said nad tõsta tootlikkust, samal ajal vähendades tootmisvarusid ja laoseisu. Paljud olid valmis tunnistama, et selle mitte kõige odavama investeeringu tasuvusaeg on alla kuue kuu. Ja need olid soliidsed kliendid: RCA, General Electric, General Motors, Avco, Westinghouse, Kodak, Philips, Lucas, ITT...

Ja turusituatsioon oli soodus! Igas tehases installeeriti arvutisüsteeme — automatiseerimine oli tolle aja moeasi. Ning nõudluse taga oli täiesti reaalne vajadus. Kõik tootmisjuhid võitlesid nagu praegugi väljalaske suurendamise ja tellimuste täitmise parandamise eest; mõned hakkasid isegi tööṣ olevate pooltoodete hulga vähendamisele tähelepanu pöörama. Me olime ainus firma, kes pakkus valmispaketti, mis

oli võimeline seda korda saatma. Miks siis ikkagi oli nii raske kliente juurde saada?

Asi polnud selles, et me ei pingutanud. Meie põhjalikult koolitatud* inimesed olid pidevalt sõidus: seminarid, tooteesitlused, *workshop*'id, isegi pilootprojektid. Vaatamata neile pingutustele oli meie edenemine piinarikkalt aeglane. Mina ootasin tõusulainet, aga see, mis toimus, oli minu silmis vaid hädine nirisemine.

Oma meeleheites otsustasin, et kui traditsioonilised esitlused ei suuda tammi murda, siis võib-olla aitab mingi ebakonventsionaalne lähenemine. Mul oli idee: anda oma käsitlus edasi romaani vormis, mis kirjeldab tootmist. Kui inimesed loevad lugusid advokaatidest ja arstidest, siis miks mitte tehasejuhtidest? Ma hakkasin kirjutama "Eesmärki".

See ei meeldinud mitte kellelegi. Isegi mitte kirjanik Jeff Coxile, kelle ma palkasin. Tema vihkas seda asja sellisel määral, et keeldus isegi tasust läbimüügiprotsendi vormis ning nõudis kogu oma autoritasu rahana kohe kätte (niipalju kui mina tean, ei korranud ta seda suurt viga suurepärase raamatu "Zapp!" puhul, mille kaasautoriks ta hiljem sai).

Suurim vastuseis tuli minu oma inimestelt; enamus keeldus mustandit lugemast. Ma ei hakanud neid süüdistama. Mina olin peamine müügimees, parim esitleja, tootearendaja. Ma olin pudelikael ja ma raiskasin oma aega mingi romaani kirjutamise peale! Ei, see ei meeldinud neile mitte üks raas.

Aga minule meeldis. Pärast kolmteist kuud kestnud tööd oli romaan valmis. Ma olin tulemusega rahul ja ma arvasin, et raamat on hea. Kirjastajad nii ei arvanud. Mitte need umbes kaks-kolmkümmend, kellele ma teda pakkusin. Kõige viisakama äraütlemise sain McGraw Hillist: "Dr. Goldratt, kui te tahaksite kirjutada raamatut tootmise planeerimisest, oleks meile suureks auks seda kirjastada. Kui te tahaksite kirjutada

* Koolitus ei keskendunud mitte niivõrd tarkvara ümber, vaid põhjuste ja tagajärgede seostele, mis tootmiskeskkonnas eksisteerivad. Ma olin avastanud, et tootmisüksused ei olegi nii keerulised kui võiks arvata. Lisaks tootmisliinidele võib kõik teised tehased jagada kolme tüüpi: A, V ja T. Määra tüüp kindlaks, ja sa tead põhjuse–tagajärje seoseid, mis seal tootmist valitsevad. See minu poolt kaheksakümnendate alguses kogutud teadmistepank oli vormitud kahenädalaseks kursuseks. See koolitus võimaldas meie inimestel klienti oma suure läbinägelikkusega hämmastada, mis meie edule palju kaasa aitas.

armastusromaani, siis me võib-olla kaaluksime asja. Aga armastuslugu tootmisest?? Visake see mõte peast välja! Selline asi ei müü. Me ei tea isegi, kuhu riiulisse seda paigutada!"

North River Press'i omanik Larry Gadd oli ainus valgusekiir, aga isegi tema ei julgustanud mind eriti. Tema arvates oleks tulnud lugeda suureks vedamiseks, kui me kuidagimoodi esimesest trükist (tiraaž 3000) lahti saame, aga kuna talle isiklikult raamat nii väga meeldis, siis ta otsustas selle igal juhul ära trükkida. Ja nii ta tegigi. Me jagasime esimesed sada köidet kingitustena laiali ja lumepall hakkas veerema.

Autorile meeldib, kui tema raamatut kiidetakse. Veel suurem rõõm on sellest, kui seda hakatakse soovitama. Ülimaks komplimendiks võib lugeda, kui inimesed hakkavad sinu raamatut ostma suurtes kogustes, et seda teistele kinkida. Ning just täpselt see juhtuski. "Me ei saa kolmest tuhandestki lahti..." Lubage naerda!

Meie klientide arv kasvas plahvatuslikult. Oli üsna lõbus jälgida, kuidas muutus minu firma inimeste suhtumine raamatusse. Klientide entusiasm viis neid lõpuks nii suurde kimbatusse, et nad lugesid selle lõpuks isegi läbi. Kahe kuuga oli neil kõigil mälukaotus — viimane kui üks väitis, et tema on algusest peale olnud romaani idee suur pooldaja. Ma ei vaevunud vaidlema.

Hakkasid saabuma kirjad austajatelt; kirjad tehasejuhtidelt, kes tunnustasid raamatu realistlikkust: ""Eesmärk" on just nagu meie tehase kohta kirjutatud. Me võime igale tegelasele vastava reaalse isiku nimetada." Mõned isegi süüdistasid mind, et olen nende juures salaja luuramas käinud.

Ei läinud palju aega, kui kirjadesse hakkas ilmuma detaile tegelikest tulemustest. Üks tootmisjuht kirjutas: "Teie raamat ei ole enam romaan — ta dokumenteerib nüüd tegelikkust. Me järgisime Alex Rogo igat sammu täpselt ja saime täpselt samasuguseid tulemusi. Praeguseks on ainuke vahe teie raamatu ja minu elu vahel selles, et minu naine ei ole veel tagasi tulnud." Paljud kutsusid mind kohapeale asja vaatama ja mõnikord ma käisin ka.

"Eesmärki" kirjutades keskendusin ma sellele, et muuta maailmavaadet, mis tööstust valitseb. Me teadsime, et see on peamine komistuskivi, mis seisab tootmisüksuste teel palju paremate tulemusteni jõudmiseks. Et saavutada raamatus õiget vaatenurka, mängisin ma lugejale kätte tootmise planeerimise arvutiprogrammi loogika. Mitte et

ma oleksin arvanud, et programmi ei ole vaja. Vastupidi, ma olin kindel, et meie tarkvara või mõni selle variatsioon on enamiku tootmisettevõtete jaoks hädavajalik.

Selleks ajaks sundisid kirjad (ja veel enam külaskäigud tehastesse) vaatama näkku ebameeldivale tõele. Elu näitas, et minu tarkvara, mu oma lemmiklaps, mille üle ma nii uhke olin, osutus hoopis takistuseks tulemuste saavutamisel. Ettevõtted, kus tunti ainult "Eesmärki" ja kus see suudeti tööle rakendada, saavutasid lühema ajaga paremaid tulemusi kui kliendid, kes olid nii suure hulga raha kulutanud meie tarkvarale ja koolitusele. Kuidas siis nii?

Mul võttis aega, et sellest aru saada, kuid lõpuks ei saanud enam mööda vaadata lihtsast seletusest: pingutused, mida tehti tarkvara töölerakendamiseks, viisid töötajad eemale nii vajalike muudatuste tegemisest — põhiliste mõistete, parameetrite ja protseduuride muutmisest. Kuidas saime meie puhta südametunnistusega veenda firmasid oma toodet ostma?

Te võite kujutleda minu dilemma suurust. Minu vastutus oma kaasomanike ja töötajate ees nõudis, et me jätkaksime oma äri endisel viisil. Minu vastutus oma klientide ja iseenda ees nõudis, et me lõpetaksime oma põhitoote müümise.

Mina tardusin paigale, aga elu kulges oma rada edasi. Kui on tõsiseid kahtlusi oma toote suhtes, siis ei suuda inimene ka sisendada usaldust selle vastu. "Eesmärgis" kirjeldatud lihtne käsitsi läbi viidud meetod õõnestas meie inimeste usku arvutitarkvara absoluutsesse vajalikkusse, ning kui nad minult nõu küsima tulid, siis ma paratamatult süvendasin nende kahtlusi. Polnud mingi ime, et vaatamata sellele, et huvitatud ettevõtted meile nüüd ise helistasid, läksid meie müüginumbrid alla.

Ma olin löödud. Tarkvarast, millesse ma olin pannud peaaegu kümme aastat kõva tööd, tootest, mida ma olin pidanud oma suurimaks saavutuseks, oli rohkem häda kui abi. Minu firma, minu õnn ja rõõm, käis alla, ning ainus viis seda päästa tundus olevat iseenda mahasalgamine. See oli väga raske aeg. Tundub, et ainsad asjad, mis mind tol ajal püsti hoidsid, olid uhkus ja inerts.

Möödusid kuud ja reaalsus koputas mu aknale — ning hakkas siis lausa prõmmima — uue hämmastava nähtusega. See tundus nii veider, et me ei suutnud uskuda oma silmi.

Enamus "Eesmärgi" lugejaid olid raamatu sõnumiga sedavõrd päri, et see tundus iseenesest-mõista asjana. Sellele vaatamata nad ei rakendanud seda! Nad ignoreerisid endiselt piiranguid, nad jätkasid vaid kõige selle parandamist, mida nad oskasid parandada, nad jätkasid investeeringute üle otsustamist kuluarvestusest lähtuvalt. Endiselt võtsid nad otsuseid vastu vastavalt sellele, kuidas see mõjutab "toote omahinda", nad ignoreerisid jätkuvalt fundamentaalset vahet protsessipartii ja transpordipartii vahel, nad isegi jätkasid efektiivsuste ja hälbimiste mõõtmist. Ja seda isegi ettevõtetes, kus peadirektor oli "Eesmärgi" teinud kohustuslikuks lugemiseks! Kuidas see on võimalik?

Kuidas on võimalik, et kuigi kõik näisid "Eesmärgis" kirjutatuga nõus olevat, rakendati seda tegelikult vaid käputäies firmades? Oli ilmne, et midagi olulist on puudu. Mis see oli?

Ma hakkasin küsitlema inimesi, kes minu raamatut ülistasid, ja väga tähelepanelikult kuulama, kuidas nad selgitasid, miks selle sisu nende ettevõttes polnud järjekindlalt rakendatud. Ei läinud palju aega, kui selgusid peamised takistused, mis "Eesmärgi" eduka ellurakendamise ees seisavad.

Nimekiri oli üllataval lühike:

Takistus 1. Võimetus propageerida sõnumit läbi kogu ettevõtte.

"Eesmärgi" sõnumit ei ole lihtne kümne minutiga selgitada. Seda ei ole lihtne teha ka terve tunniga ... või kahega ... või kaheksaga. "Eesmärgi" sõnumit ei ole lihtne teistele selgitada, ja punkt. Alternatiiviks on lihtsalt anda raamat läbilugemiseks. Paraku mitte kõik ei loe raamatuid, ja neid, kes loevad, ajavad juhtimisraamatud iiveldama.

Takistus 2. Võimetus "tõlkida" raamatust loetut oma tehases töötavateks protseduurideks.

Tavaliselt kõlas see takistus näiteks kujul: "meie pudelikaelad kogu aeg muutuvad" või "meie olukord on eriline". Ei, need ei ole haledad vabandused. Need inimesed rääkisid tõtt, kuidas ma ka oleksin tahtnud, et see nii ei oleks. Nad osutasid sellele, et ma olin teinud ära ainult osa tööst. Raamatus kirjeldasin ma valitseva "maailmavaate" ekslikke arvamusi tootmise kohta, ning ma olin avanud uue lähenemise põhimõtted (nende kahe asjaga olin ma ilmselt hästi hakkama saanud), kuid ma ei näidanud, kuidas uute põhimõtete järgi tuleks tegutseda. Ma olin toonud näiteid, mitte kirjeldanud protseduure. Ja näited ei ole alati piisavad, et neist vajalikke protseduure tuletada.

Takistus 3. Võimetus mõjutada tippjuhtkonda, et nad lubaksid muuta teatud mõõdetavaid näitajaid.

See takistus tuli teravamalt esile tootmisüksustes, mis olid suurte korporatsioonide osad. Siit järeldus, et ma olen teinud kehva tööd tulemuste mõõtmise süsteemide ja meetodite selgitamisel.

Miks siis kõik nende takistuste taha pidama ei jäänud? Kõigil firmadel, kes saavutasid tulemusi ainult raamatut kasutades, oli midagi ühist: nende eesotsas oli alati väga karismaatiline ja analüütiline juht. Need juhid suutsid teisi inimesi vajalikul määral veenda tänu oma sisendusjõule, ning siis töötas nende entusiastlik meeskond oma kogemusele ja intuitsioonile toetudes välja vajalikud protseduurid.

Ma hakkasin palavikuliselt neile takistustele vastuseid otsima — see osutus väga kasulikuks. Vähem kui kolme kuuga oli meil põhiline käes: täpne sõnastus vajadusele muuta mõõdetavaid näitajaid ja logistiliste protseduuride reegleid: Trumm—Puhver—Nöör ja Puhvrite Juhtimine. See oli lihtne. Aga minu inimestele seda õpetada ei olnud nii lihtne. Nad võitlesid selle suunamuutuse vastu kõigest jõust. Pühapäeva, mil ma neile õpetasin, kuidas uut ühe-päevast esitlust läbi viia, hakkasid nad kutsuma "Veriseks Pühapäevaks".

Ent see oli ebavõrdne võitlus; minu poolt oli loogika ja neid oli alla kahesaja. Ei läinud palju aega, kui hea tagasiside turult vallandas uuesti mälukaotuse epideemia. Kõik olid ühtäkki uude esitlusse ära armunud. Bob Fox aitas selle esitluse vormistada raamatuks, mis sai pealkirjaks "Võidujooks" (*The Race*). Larry Gadd ületas iseennast, et see erakordse kiirusega kirjastada. Nii sai tehtud pikk samm teise ja kolmanda takistuse lahendamiseks. Ma pöörasin oma tähelepanu esimese kõrvaldamisele.

Ning veelkord kasutasin ma selleks arvutit. Ei, mitte selleks, et muuta planeerimise tarkvara, vaid selleks, milles arvuti on kõige efektiivsem — mängudeks. Hakkasin kirjutama põnevaid õppeotstarbelisi arvutimänge, mis juhiksid inimesed vajalike protseduuride leiutamiseni. Kui miski on võimsam kui romaan, siis see on arvutimäng. Aga juba oli hilja. Meie aeg sai otsa.

Aktsionärid olid kaugel sellest, et rahul olla meie firma finantstulemustega. Rahamasinast olime muutunud põhjatuks auguks. Kui nad said aru, et minu plaanidesse ei kuulu ühtki tõsist sammu tarkvara müügi parandamiseks, otsustasid nad, et mind tuleb aktivast passivas-

se kanda. Mulle näidati ust. Ja seejärel näidati ust ka minu parimatele kaastöötajatele: nad olid minu ideedega "saastatud".

Ma asutasin Avraham Y. Goldratti Instituudi, mille ma nimetasin oma kadunud isa järgi, ning me jätkasime meeleheitlikult õppeotstarbeliste arvutimängude arendamist. Vähem kui kahe kuuga olime kasumis. Aga palju olulisem oli see, et me saime anda klientidele tulemusi samasuguse tempoga nagu "Eesmärgis" kirjeldatakse. Elu tundus jälle helgena.

Ma püüdsin hoolega vältida juba tehtud vigu. Sel korral ei olnud meil ühtegi osanikku väljastpoolt ning põhikirjas seisis must-valgel, et Instituudi eesmärk on "arendada ja levitada teadmisi", ning meie otsused ei hakka põhinema rahalistel kaalutlustel.

Sel perioodil sõnastasin ma selle, millest oleks tulnud alustada: pideva arengu protsessi sammud, mis said hiljem kirjastatud "Eesmärgi" teises, laiendatud väljaandes.

Nimetatud viie sammu järgimine osutus äärmiselt kasulikuks. Keskendumine sellele viiesammulisele tsüklile võimaldas meie klientidel oma tulemusi pidevalt parandada, ning minul välja töötada lahendused kahele valdkonnale, mis vaevlesid krooniliste logistiliste probleemide käes — projektijuhtimisele ja distributsioonile. Meie teadmiste pagas kasvas suurte sammudega.* See muutus nii laiaks ja võimsaks, et vääris teooria nime. Me hakkasime oma lähenemist nimetama Piirangute Teooriaks (*Theory Of Constraints, TOC*).

Aga sellega lugu veel ei lõpe. Meie õnnelikku aega ei jätkunud kauaks. Välja kujunemas oli uus ruineeriv probleem. Edukad tehased, mille tulemustele ei olnud võrreldavat leida kogu tööstusharus, hakkasid äkitsi kiratsema, mõned isegi suleti.

* Pideva arengu viis sammu näitasid kätte ka võimaluse palju paremaks tootmisalase tarkvara lahenduseks — seekord ilma igasugust keerukat matemaatilist algoritmi kasutamata. Arvatavasti tundsin ma vajadust see osa oma tööst korralikult lõpule viia, sest ma investeerisin märkimisväärse hulga aega ja raha selle tarkvara loogika väljaarendamiseks ja selle paikapidavuse kontrollimiseks paljudes erinevates tehastes. "Heinakuhja sündroomiga" (*The Haystack Syndrome: Sifting Information out of the Data Ocean*), mis avaldati *North River Press*'is, andsin ma need teadmised avalikku kasutusse. Olles otsustanud vältida tehnilistesse detailidesse takerdumist, lülitasin ma tarkvara temaatika Instituudi portfellist välja.

Ma oleksin pidanud seda ette nägema, aga ma ei näinud. Mitte enne paari esimest juhtumit. Tagantjärele tundub see nii ilmne. Sa parandad tootmist ning ettevõtte piirang liigub tootmise sfäärist välja. Mis juhtub, kui ta liigub alale, kus piirang ei ole füüsiline, vaid mingi ekslik tegutsemispoliitika? Kuidas siis piirangut üles leida? Kuidas teda ületada? Kuidas esile kutsuda vajalikke muutusi käitumises? Meil ei olnud vastuseid. Ja selle tulemusena...

Selle tulemusena ettevõtte tulude kasv stagneerub. Kõikide järgnevate parenduste läbi ei kasva mitte tulud, vaid tööjõu ülejääk. Ja siis on ainult aja küsimus, kuni turg võtab suuna kahanemisele ning platsi astub korporatsioonide suundumus kulude kärpimisele. Ja kus on kõige loomulikum koht otsida võimalusi kulude kärpimiseks? Aladel, kus on ilmselgelt liigset tööjõudu, funktsioonides, mis on end kõige edukamalt arendanud. Karista inimesi jõupingutuste eest paranemise suunas, ja pideva arengu protsess muutub kriuksuvaks rattaks. Moraal ja selle järel ka tulemused hakkavad kiiresti langema. Aga samal ajal on kliendid juba rikutud väga kõrge tasemega ning ei taha midagi kuulda selle alandamisest. Müük hakkab kannatama, mõnikord kuni selleni välja, et finantsiline elujõud kaob täiesti.

Alguses seadsime me endale piirangu tegelda ainult nende klientidega, kelle puhul oli selge, et tootmise kahekordistamine ei põhjusta veel piirangu liikumist turule. Pärast seda algas tõeline töö.

Oli selge, et siiani on tegeldud vaid ühe spetsiifilise juhtumiga — olukorraga, kus piirang on füüsiline. Oli vaja välja töötada üldised probleemide lahendamise protsessid, mis: 1) võimaldaksid inimestel kiiresti üles leida peamine ekslik tegevuspoliitika — piirang; 2) võimaldaksid lühikese ajaga koostada uued poliitikad, mis ei tooks kaasa uusi kahjustavaid probleeme ja 3) võimaldaksid koostada teostatava tegevusplaani, mis ei jookseks kinni muutustele vastuseismise taha.

See ülesanne neelas enamuse meie ajast viie aasta jooksul. Jälle kord nõudsin ma, et me jätaksime maha kodused ja viljakad alad ning sõuaksime tundmatutesse vetesse. Jälle kord kaotasin ma suurepäraseid kaaslasi (mitte küll nii häid kui need, kes jäid). Aga see on juba omaette saaga.

1992. aasta lõpuks olid mõtlemisprotsessid välja töötatud. Nüüd oli vaja lisada üldised protseduurid, kuidas neid mõtlemisprotsesse kasutada kahes enamlevinud piirangu valdkonnas: turunduses ja inimsuhetes. Avaldasin selle töö tulemused oma raamatus "Mitte vedamise läbi" (*It's Not Luck*). Nüüd, kus sai kõrvaldatud oht, et inimesi karistatakse selle eest, et nad teevad, mis on õige, jõudis kätte aeg lõpetada töö tootmise kallal — luua veelgi paremad, efektiivsemad vahendid takistuste kõrvaldamiseks lahenduse rakendamise teelt. See vajadus muutus aktuaalsemaks kui kunagi varem, sest turundusprobleemidele pakutud lahendus osutus nii efektiivseks, et pani tootmise olukorda, kus ei olnud enam ei kuut ega ka kolme kuud tulemuste hüppeliseks parandamiseks, vaid see pidi toimuma kõigest üheainsa kuu jooksul.

Vaatasin takistused uuesti üle:

1. Võimetus propageerida sõnumit läbi kogu ettevõtte.

Me olime teadlikud, et raamat ei ole piisav; liiga tihti juhtub, et inimesed ei armasta lugeda. Aga nad tahavad vaadata head filmi (või vähemalt ei keeldu sellest). Et "Eesmärgist" filmi teha, ühendasime oma jõud firmaga *American Media Incorporated*, ühega parimatest õppefilmide tootjatest. See oli suur ettevõtmine. Sai kulutatud päris palju aega, et viimistleda stsenaariumi võimalikult raamatulähedaseks. Ja film sai väga sarnane romaaniga. Ilmne viga.

Nagu ma juba mainisin, sai "Eesmärk" kirjutatud siis, kui ma ei teadnud midagi viie-sammulisest arengutsüklist. Tulemuseks on see, et tegevused piirangu leidmiseks, kasutamiseks, allutamiseks ja ületamiseks on raamatus kõik segamini ja sellepärast on teadmisi üsna raske muuta töötavateks protseduurideks. Miks ei võiks seda filmis parandada? Kas pole liiga hilja? Otsustasime riskida. Kirjutasime stsenaariumi veelkord ümber, proovides säilitada romaani vaimu ja samas selgelt välja joonistades loogilisi samme, mida Alex Rogi ja tema seltskond järgisid.

Tulemus? Tänu AMI pingutustele on uus video liigutav õppefilm. Parim kombinatsioon. Minu silmis on film "Eesmärk; õppeversioon" parem kui raamat. Nüüd on lõpuks olemas võimalus viia sõnum kõigini vähem kui tunni ajaga. Takistus nr. 1 on ületatud... Aga võib-olla ma olen liiga subjektiivne. Eks aeg näitab.

Mis on saanud teisest takistusest?

2. Võimetus "tõlkida" raamatust loetut oma tehases töötavateks protseduurideks.

Sellest oli suhteliselt lihtne üle saada. Stardipositsioon oli suurepärane: meie kahepäevane Tootmise Seminar — koolitus, mis põhineb ar-

vutimängul ja mida on katsetatud sõna otseses mõttes kümnete tuhandete inimestega. Ma võtsin aega ja koostasin selle põhjal iseõppimise komplekti. Kui see läbi teha, muutuvad tootmise lahenduse elemendid Trumm–Puhver–Nöör ja Puhvri Juhtimine intuitiivseks. Veelgi enam, ma arvan, et inimene, kes iseõppimise komplekti hoolega läbi töötab, saab piisavalt teadmisi, et õpetada teisi, kellel puudub püsivus iseseisvaks tööks. See on ideaalne hüppelaud tehase töötajatele, et enda olukorrale sobivad logistilised protseduurid välja töötada.

Takistus nr. 3: Võimetus mõjutada tippjuhtkonda, et nad lubaksid muuta teatud mõõdetavaid näitajaid.

Aastatega on see barjäär märgatavalt kõikuma löönud. Täielik Kvaliteedijuhtimine (*TQM*) ja *Just In Time* (*JIT*) meetodid on saavutanud tippjuhtkonna hoiakute muutmises väga palju. Video aitab ka kaasa. Aga tõhusaim relv on pärit ootamatu liitlase käest. *The Insitute of Management Accounting* (Juhtimise Finantsarvestuse Instituut) toetas uurimust, mis käsitles Piirangute Teooria tegelikke rakendamise juhtumeid. 1995 aastal ilmus 200-leheküljeline ülevaade. Siin on katkend autorite järeldustest:

> Finantsarvestus Piirangute Teooria järgi peaks olema finantsjuhtidele tuttav ala. Kuigi PT kasutab erinevaid termineid neist, millega meie oleme harjunud, on põhimõisted nagu varieeruv kuluarvestus, piiratud ressursside kasutamine ja kaalutud panuse arvestus olnud aastaid finantsarvestuse käsiraamatute aineks. Teoreetilisest vaatepunktist on Piirangute teoorias finantsarvestuse jaoks vähe uut. Vahe on selles, et mõned teemad — eriti piiratuima ressursi kasutamine — on palju olulisemad, kui me oleme arvanud, ning neile on antud Piirangute Teoorias kõrgem prioriteet. Ettevõtted, kus PT kasutusele on võetud, erinevad teistest firmadest selle poolest, et seal on tõepoolest rakendatud seda, mida õpikutes kirjutatakse. Paarikümne aasta uuringud näitavad, et enamik ettevõtteid tegelikult ei järgi paljusid nõuandeid, mida juhtimise finantsarvestuse käsiraamatud pakuvad. Juhtimisotsuste tegemiseks kasutatakse inertsist ikka veel traditsioonilist kuluarvestust (üldkulude koormuse laialijagamist), korporatsioonide peakorterid keskenduvad tulemuste aruandluses üksikutele divisjonidele eraldi, toodete tasuvusarvestuses ignoreeritakse piirangu mõju, jne. Meile, kes me finantsjuhtimist õpetame, näitab see, et ainult vähesed ettevõtted toimivad meie sõnade järgi.

Kui vaadata neid Piirangute Teooria elemente, mida "Eesmärgis" ei käsitleta, siis ei ole tulevikupilt nii ühene. Mõtlemisprotsesside sõnastamine on võibolla kõige olulisem intellektuaalne saavutus pärast arvutamise leiutamist.

Viimase viieteistkümne aasta jooksul olen ma näinud sadu tootmiskorralduse põhimõtete rakendusi. Veelgi rohkemate kohta olen ma kuulnud. Nad kõik näisid unikaalsetena, kuid neil kõigil on üks ühine omadus. Ma ei räägi ainult tulemustest: "*Neid pingutusi kroonib tavaliselt peaaegu kohene paranemine tootmisoperatsioonide tasemel ning kasumi kasv, praktiliselt ilma lisakulutusteta*" või tegevuste järgnevustest: *leia, kasuta, alluta*, jne. Ma mõtlen sarnaseid jooni inimgruppide käitumises.

Igaüks peaks nõustuma, et suurim takistus eduka rakenduse ees on muutustele avaldatava vastupanu ületamine. Võti peitub selles, kuidas tüürida inimestevaheliste suhete dünaamikat, kui neil on erinevad püüdlused ja erineval tasemel arusaamised.

Kas sel alal on olemas üldistatud tehnikat? Läbiproovitud rada, et jõuda tõelisele üksmeelele vajalikus muutuses ja tegevustes, mis on selleks vajalikud? Sarnasused edukate rakenduste vahel viisid mind mõttele, et mingi protsess on olemas. Ma alustasin sellest, et jälgisin üht teatud liiki dünaamikat muutusele vastuseisu käigus — hakkasin jälgima, kas inimese vastuväidete tüüp muutub sedamööda, kuidas tema vastuseis järk-järgult taandub. See polnud raske, mul on olnud hulgaliselt kogemusi muutustele vastuseisuga (mitte alati kõige meeldivamaid kogemusi, nagu tõestavad minu rohked armid).

Vastupanu muutustele koosneb kuuest kihist või etapist, mille sisu on:

1. Vastuväited probleemile, mida püütakse muutusega lahendada. "See kõik ei ole meie teha: hankijad ei täida igakord oma lubadusi, kliendid muudavad viimasel minutil meelt, töölistel ei ole vajalikke oskusi, juhtkond surub seda peale..."

(Kuni see kiht ei ole eemaldatud, räägite seinaga.)

2. Kuigi probleemi olemusega on nõustutud, ei nähta lahenduse suunda ühtmoodi algatajaga.

(Kuni lahendatavat probleemi ei ole hakatud nägema uues valguses, kuni ei nähta enda osa probleemi eksisteerimises, ei saa minna edasi lahenduse kirjeldamise juurde.)

3. Vaidlemine selle vastu, et välja pakutud lahendus viib soovitud tulemusteni.

(Teie poolt leitud lahendus on teile endale ilmne, aga teistele mitte. Kui see vastupanu kiht on eemaldatud, algab alles tõeline kibestumiste rada. Te sõidate suure hooga vastu järgmist vastupanu kihti.)

4. "Jah, aga..." Väited, et pakutud lahendus toob kaasa negatiivseid tagajärgi. Kõik otsivad lahendusest riske, mis iga muutuse ohtlikuks võivad teha.

(Peab omama hiiglaslikku kannatust, et selle etapiga võidelda. On suur vedamine, kui teil on varuks tonnide viisi "kaasasündinud" karismaatilisust. Aga kui see lahing on läbi, pole te ka siis veel kogu sõda võitnud.)

5. Viitamine takistustele, mis seisavad lahenduse rakendamise teel.

(Kui see kiht on eemaldatud, on inimesed teie poolel, aga...)

6. Kahtlemine selles, kas teised ikka tulevad kaasa (või veel halvem: nende kahtluste endale hoidmine). Kõik on nõus, mitte keegi ei astu sammugi...

Ei, ma ei väida, et vastuseisu muutustele on kerge ületada. Aga see on võimalik. Kui üksteise järel maha koorida kõik need vastuseisu kihid, muutub esialgne umbusaldus kaasautorite entusiasmiks.

Eelpoolöeldule lisaks võtab see ikka veel palju aega. Ideaalses olukorras (kõik olulised inimesed ühes ruumis) kulub selleks umbes viis päeva. Vaja on veel täiendavat analüüsi, aga tootmise jaoks on lõpuks olemas viis, kuidas nädala jooksul saavutada muutus hoiakutes, mis annab tulemusi ühe kuuga.

Pärast takistuste kõrvaldamist loodan ma, et me saame näha otsustavat hüpet tootmisüksuste tulemustes. Tootmine on tööstuse süda. Tööstus on ühiskonna jõukuse süda. Kui ma ükskord erru lähen, siis tahaksin seda teha teadmisega, et olen midagi ära teinud selle tugevdamiseks.

Eli Goldratt, õpetaja

Tõlkis
Heiti Pakk, õpilane

"Eesmärgis" esitatud käsitlus juhtimisest on A.Y. Goldratti Instituudi poolt üldistatud Piirangute Teooriaks (*Theory Of Constraints, TOC*). Instituudis on Eli Goldratt koos partneritega aastate jooksul välja töötanud ning edukalt rakendanud TOC õppeprogramme ja tehnikaid erinevates organisatsioonides ja tegevusaladel.
Kui soovite rohkem informatsiooni Piirangute Teooria ja selle rakenduste kohta, pöörduge Instituudi volitatud esindaja poole aadressil:

TOC Rakendused, Pärnu mnt. 10, Tallinn
Telefon (2) 6 405 836 Faks (2) 6 405 802
e-post: toc@consult.teleport.ee

Lisame allpool Avraham Y. Goldratti Instituudi rahvusvaheliste esinduste aadressid ja Interneti leheküljed:

Avraham Y. Goldratt Institute
442 Orange Street
New Haven, CT 06511
USA
Tel. 1-203-624-9026
Fax 1-203-624-9607
E-mail: agi@goldratt.com

Avraham Y. Goldratt Institute
2 Hadar Street
Herzliya, Israel 46290
ISRAEL
Tel. 972-9-950-7464
Fax 972-9-950-7463
Email: toc_adam@netvision.net.il

Avraham Y. Goldratt Institute
Rua Gen. Gaudie Ley, no 133
Sao Paulo-SP cep 04788-130
BRAZIL
Tel. 55-11-5667-2208
Fax 55-11-5667-3480
E-mail: goldratt@mandic.com.br
Website: www.goldratt.com/brasil

Avraham Y. Goldratt Institute
L. Garza Ayala #178-INT.-1
Col. La Montana, Garza Garcia N.L.
MEXICO 66240
Tel. 52-83-38-9056
Fax 52-83-38-3523
E-mail: info@goldratt.com.mx
Website: www.goldratt.com.mx
E-mail: agimex@mail.giga.com
Website: www.moralestoc.com

Avraham Y. Goldratt Institute
(N.E.) B.V.
President Kennedylaan 19/21
2517 JK Den Haag
NETHERLANDS
Tel. 31-(0)70-345-4599
Fax 31-(0)70-345-4841
E-mail: agine@pi.net

Avraham Y. Goldratt Institute
PO Box 72348, Lynnwood Ridge,
Pretoria 0040
Second Floor, Atrium Bldg.,
Glenwood Road, Lynnwood Glen,
Pretoria
REP. OF SOUTH AFRICA
Tel. +27-12-3480174
Fax +27-12-3480293
E-mail: agi@smartnet.co.za

AGI: Australasia
CPO Box 1639
Auckland, New Zealand
NEW ZEALAND
Tel. 64-9-262-0944
Fax. 64-9-262-2904
Email: agi@cogita.co.nz
Schedule:
www.goldratt.com/australasia

A. Goldratt Institute (Ibérica), S.A.
Calle Puerto de los Leones,
1 - Oficina 113
28220 Majadahonda
Madrid
SPAIN
Tel. +34-91-639-4955
Fax +34-91-639-4123
E-mail: central@goldratt.es
Website: http://www.goldratt.es

AGI Australasia
PO Box 420
Spit Junction
NSW 2088
AUSTRALIA
Tel. +61-2-9960-0048
Fax. +61-2-9413-4394
Email: toc1@goldratt.wow.aust.com
Schedule:
www.goldratt.com/australasia

Avraham Y. Goldratt (UK) Ltd.
1st Floor
50-52 Moorbridge Road
Maidenhead Berkshire
SL6 8BN
UNITED KINGDOM
Tel. +44-1628-674468
Fax +44-1628-623811
E-mail: ayguk@toc.co.uk
Website: www.toc.co.uk

Teisi raamatuid samalt autorilt

Romaanid:

It's Not Luck
Kaasakiskuv lugu sellest, kuidas "Eesmärgi" peategelane Alex Rogo ja tema kaaslased on silmitsi uute probleemidega: mida teha siis, kui süsteemi piirang on väljunud tehase piiridest? Kuidas murda piirangut turul, jaotuse- ja tellimuste süsteemis ning müügis? Mida teha selleks, et inimestevahelised suhted ei saaks piiranguks muutuste läbiviimisele? Romaani kangelased peavad neile küsimustele kiiresti vastused leidma, et päästa oma ettevõtted sulgemisest majandusliku seisaku tingimustes.
Ilmub eesti keeles 1999. a. algul.
Gower, 1994, 285 pp. ISBN 0–566–07637–3

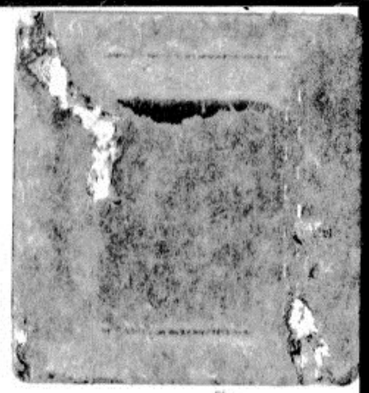
Critical Chain
Selles raamatus on kirjeldatud lahendust projektijuhtimise probleemidele. Romaani tegevus toimub ühes ärikoolis. Eristatavad on kaks liini: esiteks, noore abiprofessori lugu sellest, kuidas ta koos oma magistrantidega tuletab uudse süsteemi projektide juhtimiseks, ilma et kannataksid planeeritud eelarve, lõpptulemus ja ajagraafik; teiseks ärikooli rektori valuline äratundmisele jõudmine, mida tegelikult ärikool oma õpilastele pakkuma peaks, et täita eesmärki, mida temalt oodatakse.
North River Press 1997, 246 pp. ISBN 0–88427–153–6

Teoreetilised käsitlused:

The Race
E. M. Goldratt, R. Fox North River Press 1986, 179 pp.
ISBN 0–88427–062–9

Theory Of Constraints
What is this thing called Theory Of Constraints and how should it be implemented?
North River Press 1990, 162 pp. ISBN 0–88427–085–8

The Haystack Syndrome
Sifting Information Out Of The Data Ocean
North River Press 1990, 162 pp. ISBN 0–88427–089–0

Ülevaade Piirangute Teooria seostest finantsjuhtimisega ja uurimus tegelikest rakendustest:

TOC and Management Accounting
The Theory Of Constraints and its implications for Management Accounting
E. Noreen, D. Smith, J.T. Mackey North River Press 1995, 187 pp.
ISBN 0–88427–116–1